

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA
CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE
SERVICIOS DE ALMACENAJE PARA EL NUEVO AEROPUERTO
DE QUITO, PARROQUIA TABABELA

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL

DANIEL ALEJANDRO TORRES IGLESIAS

DIRECTOR: ING. DIEGO SERRANO

QUITO, SEPTIEMBRE 2013

DIRECTOR:Ing. Diego Serrano

INFORMANTE 1: Ing. Marco Calvache

INFORMANTE 2:Ing. Paulina Mancheno

DEDICATORIA

Esta investigación, esfuerzo que concluye toda una larga y laboriosa etapa de estudios en mi vida, se la dedico a mi madre Betsi Iglesias, quien gracias a su apoyo, esfuerzo y lecciones de vida enseñadas, ha sido mi más grande inspiración y objeto de profunda admiración. Su valor, entrega y amor han permitido concluir este tan importante ciclo en mi vida.

A mis abuelos, por ser como padre y madre durante toda mi formación, y enseñarme que la vida con dedicación y esfuerzo te trae recompensas.

A Paola, que con su amor y apoyo incondicional ha sido una compañera en el camino hasta ahora recorrido.

A mi hermano, familiares y amigos, por su cariño y apoyo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a mi familia y amigos que han sido un pilar fundamental en la consecución de este importante proyecto de vida.

A mis docentes, por su enseñanzas y lecciones impartidas.

A todos quienes de forma directa o indirecta han forjado en mí, aprendizaje y sabias lecciones.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN AL NUEVO AEROPUERTO DE QUITO Y ALMACENAJE, 1

- 1.1 ANTECEDENTES, 1
 - 1.1.1 Nuevo aeropuerto de Quito, 2
- 1.2 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DEL ALMACENAJE, 8
 - 1.2.1 La logística de almacenes, 11
 - 1.2.1.1 Clasificación de los almacenes, 15
- 1.3 EL ALMACENAJE AEROPORTUARIO EN EL ECUADOR, 19
- 1.4 SERVICIOS COMPLEMENTARIOS AL ALMACENAJE, 22
 - 1.4.1 Tipos de servicios relacionados con el almacenaje, 24

2 ESTUDIO DE MERCADO, 27

- 2.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO, 27
 - 2.1.1 Ubicación y composición del mercado, 28
 - 2.1.1.1 El proyecto, 28
 - 2.1.1.2 Ubicación geográfica, 35
 - 2.1.1.3 Composición del mercado, 36
 - 2.1.2 Análisis PEST, 40
 - 2.1.2.1 Factores Políticos, 40
 - 2.1.2.2 Factores Económicos, 42
 - 2.1.2.3 Factores Socioculturales, 45
 - 2.1.2.4 Factores Tecnológicos, 46
 - 2.1.3 Tipo de mercado, 46
 - 2.1.4 Criterios de segmentación del mercado, 47
 - 2.1.4.1 Metodología investigativa, 47
 - 2.1.5 Resultados de la segmentación del mercado, 49
- 2.2 EXPECTATIVAS DE OFERTA Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA, 73
 - 2.2.1 Situación de la competencia en la industria de almacenaje, 73
 - 2.2.1.1 Competencia directa, 74
 - 2.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas, 85
 - 2.2.2.1 Proveedores – Poder de negociación, 85
 - 2.2.2.2 Consumidores – Poder de negociación, 86
 - 2.2.2.3 Competencia actual – Barreras de salida, 87
 - 2.2.2.4 Competencia potencial – Barreras de entrada, 89
 - 2.2.2.5 Productos sustitutos – Amenaza, 90
- 2.3 EXPECTATIVAS DE DEMANDA Y PRECIO DE LOS SERVICIOS DE ALMACENAJE, 91
 - 2.3.1 Atributos sobre la demanda, 91

- 2.3.2 Determinación de la demanda, 92
 - 2.3.2.1 Mercado Potencial, 92
 - 2.3.3 Determinación del precio, 95
 - 2.3.4 Expectativa del crecimiento del mercado en clientes, 96
 - 2.4 ESTRATEGIAS, 97
 - 2.4.1 Matriz FODA, 97
 - 2.4.2 FODA– Estrategias, 100
 - 2.4.3 Estrategias genéricas de Porter, 102
 - 2.4.3.1 Líder en costes, 103
 - 2.4.3.2 Enfoque, 104
 - 2.4.4 Estrategias de posicionamiento, 105
 - 2.4.5 Disciplinas de Valor, 107
 - 2.4.5.1 Excelencia Operativa, 107
 - 2.4.5.2 Líder en Producto, 108
 - 2.4.5.3 Intimidad con el Cliente, 109
 - 2.4.6 Estrategias competitivas, 110
 - 2.4.6.1 Especialista, 111
 - 2.4.7 Estrategias de crecimiento, 112
 - 2.4.7.1 Diversificación, 112
 - 2.4.8 Cronograma Estrategias, 112
 - 2.5 MARKETING MIX, 114
 - 2.5.1 Producto, 114
 - 2.5.2 Precio, 119
 - 2.5.3 Plaza, 121
 - 2.5.4 Promoción, 124
- 3 ASPECTOS TÉCNICOS Y LEGALES, 126**
- 3.1 MACROLOCALIZACIÓN, 126
 - 3.1.1 El mercado y las fuentes de insumos, 128
 - 3.1.2 Disponibilidad de la mano de obra, 129
 - 3.1.3 Infraestructura, 129
 - 3.1.3.1 Fuentes de suministro de agua, 130
 - 3.1.3.2 Facilidades para la eliminación de desechos, 130
 - 3.1.3.3 Disponibilidad de energía eléctrica y combustible, 130
 - 3.1.3.4 Vías y carreteras, 131
 - 3.1.4 Matriz Macrolocalización, 132
 - 3.2 MICROLOCALIZACIÓN, 133
 - 3.2.1 Factores de análisis de la microlocalización del proyecto, 134
 - 3.2.1.1 Cercanía con el aeropuerto, 134
 - 3.2.1.2 Transporte del personal, 134
 - 3.2.1.3 Disponibilidad de servicios básicos, 135
 - 3.2.1.4 Vías de acceso al terreno, 135
 - 3.2.1.5 Tamaño del sitio, 136
 - 3.2.1.6 Características topográficas del sitio, 136
 - 3.2.2 Matriz Microlocalización, 137
 - 3.3 ASPECTOS TÉCNICOS, 137

- 3.3.1 Ingeniería del Proyecto, 137
 - 3.3.1.1 Características de la tecnología, 137
 - 3.3.1.2 Diseño y distribución de bodegas y oficinas, 139
 - 3.3.1.3 Proceso de almacenaje de mercaderías, 147
 - 3.3.1.4 Capital Humano, 150
- 3.4 ASPECTOS LEGALES, 153
 - 3.4.1 Marco Legal, 154
 - 3.4.2 Constitución y funcionamiento, 156

4 ANÁLISIS FINANCIERO, 162

- 4.1 DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN, 162
 - 4.1.1 Inversión fija, 163
 - 4.1.2 Capital de trabajo, 165
 - 4.1.3 Gastos de pre-operación, 168
- 4.2 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN, 169
- 4.3 INGRESOS, 171
- 4.4 DETERMINACIÓN DE GASTOS, 175
 - 4.4.1 Gastos, 175
 - 4.4.2 Margen Operativo, 179
- 4.5 DEPRECIACIONES, 180
- 4.6 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL, 183
- 4.7 FLUJO DE CAJA NETO PROYECTADO, 184
- 4.8 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA, 186
- 4.9 MÉTODOS DE EVALUACIÓN ECONÓMICA, 189
 - 4.9.1 Valor Actual Neto (VAN), 189
 - 4.9.2 Tasa Interna de Retorno (TIR), 192
 - 4.9.3 Período de recuperación de la inversión, 194
 - 4.9.3.1 PRI con flujos netos de efectivo, 194
 - 4.9.3.2 PRI con flujos descontados, 195
- 4.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD, 196
- 4.11 INDICADORES FINANCIEROS, 202
 - 4.11.1 Indicadores de Liquidez, 202
 - 4.11.2 Indicadores de Eficiencia, 204
 - 4.11.3 Indicadores de Endeudamiento, 204
 - 4.11.4 Indicadores de Rentabilidad, 206
 - 4.11.5 Cálculo de indicadores financieros, 207
 - 4.11.6 Curva del Campeón, 210
 - 4.11.7 Z de Altman, 214

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 216

- 5.1 CONCLUSIONES, 216
- 5.2 RECOMENDACIONES, 221

BIBLIOGRAFÍA, 224

ANEXOS, 227

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación, tiene como objetivo principal analizar la viabilidad de emprender un proyecto que involucra la prestación de servicios de logística y almacenaje, ubicado en la parroquia Tababela a pocos minutos del Nuevo Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito. El servicio busca satisfacer necesidades de las empresas relacionadas con el custodio y transporte de mercaderías, siendo el aeropuerto de Quito su medio de operaciones y el principal enganche para ofertar el servicio.

La investigación inicia con un capítulo introductorio, que busca al lector entender elementos relacionados al Nuevo Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito ubicado en Tababela, así como el almacenaje desde sus inicios. Es por ello que se analiza los distintos factores que motivaron a la ubicación del aeropuerto en la parroquia Tababela y como evoluciono su construcción, derivando en el inicio de sus operaciones en febrero 2013. Por su parte se analiza los puntos principales sobre el almacenaje, entre los que se destacan: breve reseña histórica, elementos del almacenaje, el almacenaje aeroportuario en el Ecuador, entre otros.

El segundo capítulo busca entender todos lo relacionado al mercado y sus oportunidades, frente a la introducción de un proyecto de esta envergadura. Para ello se empieza detallando las características del mercado, su composición, factores de

entorno externo del proyecto, investigación y segmentación del mercado, análisis de la competencia, entre otros. Esto permite tener un panorama claro sobre las afectaciones resultantes del ingreso de la empresa. Otro punto relevante es conocer el comportamiento de los clientes frente a un servicio de este estilo; cuáles son sus preferencias, que factores son los de análisis para su elección, bajo que parámetros se presta el servicio y sus condiciones para la prestación. Una vez entendido como funciona el mercado, es necesario determinar que estrategias usará la compañía para enfrentar los distintos obstáculos y salir a flote, desembocando en un cronograma de actividades para el cumplimiento de dichas estrategias. Finalmente el capítulo expone todo lo relacionado al marketing mix: plaza, precio, producto y promoción.

Con el conocimiento claro de todo lo que involucra el mercado, se continúa la investigación exponiendo todos los aspectos técnicos y legales referentes a la apertura del negocio. Para ello se partió con un análisis de la macrolocalización y microlocalización de la empresa, pasando a un análisis técnico del proyecto, finalizando con el detalle de los aspectos legales a considerar.

Finalmente, y con la intención de conocer la factibilidad del proyecto, se presenta el análisis financiero, mismo que evalúa mediante los distintos métodos de evaluación económica (VAN, TIR, PRI), la viabilidad o no de su puesta en marcha y cuan rentable resulta.

1 INTRODUCCIÓN AL NUEVO AEROPUERTO DE QUITO Y ALMACENAJE

El presente capítulo tiene como objetivo describir, de una manera introductoria, todo lo concerniente al nuevo aeropuerto de Quito, así como abordar temas relacionados con el almacenaje en general. Además, buscará exponer información detallada sobre los distintos servicios anexos o complementarios que ofrecen las empresas que se dedican a servicios de almacenaje.

1.1 ANTECEDENTES

La falta de una zona geográficamente adecuada para la ubicación del aeropuerto internacional de Quito, motivó desde hace ya varios años a buscar, de manera imperativa, un área para la construcción del nuevo aeropuerto, que cumpla con los parámetros necesarios para su correcto funcionamiento. Esto, por supuesto, incluía una moderna infraestructura aeroportuaria acorde con los estándares que un aeropuerto internacional requiere: topografía y superficie, espacio aéreo, condiciones meteorológicas, planificación urbana, social y ambiental, acceso, ingeniería y aspectos constructivos.

La historia del Aeropuerto Mariscal Sucre tiene sus inicios en el año 1935, en una primera instancia como campo de aviación con infraestructura básica. Posteriormente,

un 6 de agosto de 1960, se inaugura oficialmente el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, cuyo nombre se le otorgó en honor al célebre venezolano Antonio José de Sucre.¹

1.1.1 Nuevo aeropuerto de Quito

La construcción del nuevo aeropuerto de Quito tiene muchas aristas y verdades que necesitan ser expuestas. Es por ello que, con el objeto de presentar información detallada, imparcial y lo más apegada a la verdad, se ha procedido a revisar la información generada por el Gral. Paco Moncayo, ex alcalde de Quito, personaje que tuvo gran participación en la ejecución del proyecto, quien en su libro “El nuevo aeropuerto de Quito, documentos para la historia”, expone paso a paso el proceso.

A finales de la década de los 60, tanto en Quito como en Guayaquil, nació la necesidad de construir un nuevo aeropuerto que cuente con todas las facilidades y requerimientos internacionales. En ese entonces fue la Dirección General de Aviación Civil (DGAC), quien inició con las gestiones necesarias para que las dos principales ciudades del país cuenten con nuevos aeropuertos. Como consecuencia de los distintos estudios realizados se determinó, en aquella época, que dichas obras debían llevarse a cabo en el sector de Puembo para la ciudad de Quito y en Daular para la ciudad de Guayaquil.²

¹ Cfr. S/A (2012). [<http://www.aeropuertoquito.aero/quiport/es/concesion-del-naiq/historia.html>], **Concesión del NAIQ.**

²Cfr. MONCAYO P. (2008). **El nuevo aeropuerto de Quito, documentos para la historia.** Ecuador: El Antebrazo Taller de Comunicación. P. 9

En el año de 1970, la Junta Nacional de Planificación y la Dirección General de Aviación Civil, contrataron a la empresa Airways Engineering Corp., para que sea la encargada de realizar los estudios necesarios para determinar la prefactibilidad de los dos nuevos aeropuertos.³

Posteriormente, en el año 1975, el gobierno de turno decidió contratar nuevamente empresas consultoras que establezcan, de manera definitiva, la ubicación geográfica del nuevo aeropuerto Mariscal Sucre. Dicho estudio, del cual formaron parte otras firmas especializadas, dio como resultado la ratificación de Puembo, como el sitio idóneo para la ubicación del nuevo aeropuerto, dando fin así, a los estudios de prefactibilidad y factibilidad de los nuevos aeropuertos de Quito y Guayaquil.

En el año de 1977, con la intención de dar marcha al proyecto, se creó, mediante decreto, el Comité Directivo del Proyecto Aeropuertos de Quito y Guayaquil, como el ente encargado de la orientación y dirección del proyecto. Dicho Decreto de Ley sería reemplazado posteriormente en el año 1989, mediante publicación en el Registro Oficial No. 319 de 21 de noviembre del mismo año, en el cual se crea la Comisión de los Nuevos Aeropuertos de Quito y Guayaquil, siendo dicho organismo el encargado de la planificación, adjudicación, contratación y supervisión de obras del proyecto. Con el fin de organizar de mejor manera el proyecto de los dos aeropuertos, en 1996, mediante Decreto de Ley se dio creación a dos nuevas entidades con domicilio tanto en Quito, como en

³ Cfr. Ibídem

Guayaquil. Para Quito, como consecuencia, se creó la empresa Aeropuerto de Quito Sociedad Anónima, como la encargada de estudiar, planificar, construir, operar, administrar y, en general, ejecutar todo lo relacionado al nuevo aeropuerto de Quito, incluyendo las vías de acceso, en los términos que se establezcan en el contrato de concesión.⁴

Como parte de la campaña política y como resultado de las elecciones seccionales en el año 2000, se planteó la necesidad de que sea el gobierno local (Alcaldía de Quito), el encargado del proyecto del nuevo aeropuerto, presentándose para el hecho, una solicitud de traspaso de las competencias de la administración del aeropuerto Mariscal Sucre y de la construcción de un nuevo aeropuerto en la zona de Tababela, desde la Dirección Nacional de Aviación Civil hacia el Municipio de Quito, confirmándose dicho traspaso en octubre del mismo año. Para dar cumplimiento al decreto de concesión de la administración del nuevo aeropuerto de Quito, el Municipio debió crear una unidad de gestión, encargada de ejercer todas las facultades. Para esto, se constituyó, la Corporación Aeropuerto y Zona Franca del Distrito Metropolitano de Quito (CORPAQ).⁵

Con la intención de agilizar el proceso de construcción y que sea lo más eficiente posible, la CORPAQ en concordancia con su Comité Ejecutivo, resolvieron establecer el sistema “Swiss Challenge”, que consistía en un proceso abierto en el cual una empresa interesada en un determinado paquete accionario presenta

⁴ Cfr. Ibídem

⁵ Cfr. Ibídem

una oferta y la hace pública, para que otras compañías puedan mejorar la propuesta económica de compra. Mediante este sistema, por tanto, se garantizaba que se obtenga el mejor precio posible.⁶

En el caso particular del aeropuerto de Quito, dicha empresa o grupo de empresas seleccionadas a través del sistema Swiss Challenge, sería la responsable del financiamiento, la construcción y la operación del nuevo aeropuerto internacional de Quito, como de la administración y mejoramiento del aeropuerto Mariscal Sucre.

En la primera etapa del concurso, en busca del mejor postor, la empresa Canadian Commercial Corporation, presentó una oferta formal, la misma que, luego de largas negociaciones y aclaración de varios temas, quedó definida, dando paso a la siguiente etapa del concurso que consistía en publicar los factores más importantes de la propuesta de la empresa, la que contaba con el respaldo del gobierno canadiense y que otras empresas presenten una propuesta superior y que por supuesto otorgue mayores beneficios en torno a las pretensiones del Municipio de Quito y en general del país.

Luego de varios días de espera y tras constantes aumentos de plazos para la presentación de propuestas por parte de otras empresas, se decidió cerrar la etapa, debido principalmente a que no se receptaron otras ofertas, a pesar de los

⁶Cfr. EL MERCURIO (2013). [<http://www.ecuadorinmediato.com>], **El Mercurio (Cuenca) Vehículos que circulen en Cuenca deben cumplir con la revisión.**

constantes intentos de atraer otros postores. Esto se debió en su mayoría a que se suscitó un importante hecho en el ámbito mundial como fue el 11 de septiembre de 2001, sumado a la crisis interna de Ecuador que no hizo otra cosa que desalentar la inversión nacional.

Para septiembre de 2002, se celebró los contratos entre la CORPAQ y la entidad canadiense (Corporación Comercial Canadiense), para la construcción del nuevo aeropuerto, aclarando que dicha empresa es de total propiedad del Gobierno de Canadá y que, por consiguiente, todas las garantías y respaldos de la ejecución de tan grande proyecto se encuentran bajo la posesión del gobierno canadiense. Dicho contrato especificaba y garantizaba que la empresa ganadora del Swiss Challenge construiría el aeropuerto, de conformidad con las especificaciones, plazos, costos, entre otros, previstos en el contrato suscrito entre dicha entidad y la CORPAQ.

Es necesario mencionar que en medio de toda esta historia envuelta en torno a la construcción del nuevo aeropuerto de Quito, mucho se mencionó la participación de la empresa privada Corporación Quiport S.A., cuyos capitales provenían de un grupo de empresas de Canadá, Estados Unidos y Brasil (AECON y Airport Development Corporation (ADC) de Canadá, Development Corporation (HAS-DC) de Estados Unidos, y Andrade Gutiérrez Concessões (AGC) de Brasil, empresa que fue concesionada para otorgar los servicios aeroportuarios hasta el año 2040, tanto del actual aeropuerto Mariscal Sucre, como en el nuevo aeropuerto de Quito, ubicado en Tababela.

Capítulo aparte merece todo lo que ocurrió posterior a este proceso, el cual se vio ensuciado por varias denuncias a las autoridades de la Municipalidad de Quito, quienes al parecer pusieron en riesgo los Activos de la Municipalidad en el contrato con la concesionaria Quiport S.A. Dicha garantía, aparentemente, comprometía los bienes municipales ya que la CORPAQ se comprometía a pagar o cumplir irrevocable e incondicionalmente las obligaciones garantizadas, no pagadas o cumplidas por dicha entidad. Esto, por supuesto, generó mucha controversia debido a que otorgar una garantía en ese sentido es una facultad prohibida por los gobiernos locales, y la Alcaldía de Quito habría incumplido, por lo que se les acusó de peculado a todas las autoridades que estuvieron inmersas en dicha negociación, y particularmente al alcalde de ese entonces, Gral. Paco Moncayo.⁷

A la fecha, el proyecto del nuevo aeropuerto es una realidad, a pesar de los varios retrasos en la obra, renegociaciones de contratos, grupos opositores al proyecto, entre otros temas que impidieron la pronta puesta en marcha del aeropuerto.

Todo lo antes detallado quedó para la historia debido a que la fecha de inicio de operaciones se la estableció para el 20 de febrero de 2013, como última fecha de apertura inevitable e impostergable, a pesar de las reiteradas solicitudes de postergación por parte de usuarios y sectores económicos, de exportación

⁷ Cfr. EL TELÉGRAGO (2011). [<http://www.telegrafo.com.ec/actualidad/item/el-nuevo-aeropuerto-enfrenta-a-la-contraloria-y-al-municipio.html>], **El nuevo aeropuerto enfrenta a la Contraloría y al Municipio.**

principalmente, de posponer la apertura aduciendo falta de conexiones viales que permitan el fácil y rápido acceso de sus productos.

Con un costo final de 683 millones de dólares, cuando la obra en un inicio tenía un costo de 413 millones de dólares, el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre en Tababela cuenta con la torre de control más alta de la región y la segunda pista más larga de Latinoamérica, -4100 metros, a diferencia de la del antiguo aeropuerto Mariscal Sucre que tenía una pista de 3120 metros de longitud-.⁸

Finalmente, la polémica y los juicios quedaron atrás, esperando el beneficio para la ciudad con el aumento de flujo aéreo y el incremento del comercio en general.

1.2 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DEL ALMACENAJE

Para empezar a detallar el origen del almacenaje y como éste ha sido fundamental a lo largo de los años es necesario primero definir la palabra almacén y como ésta nace en nuestro vocabulario.

La palabra almacén tiene origen árabe, y viene del vocablo “Al Majzan”, que en el idioma árabe es un compuesto de dos términos: Al = El; y Majzan = Depósito.⁹ La literatura, por su parte, describe al almacén como un lugar físico para el almacenaje de

⁸ Cfr. SALVADOR F. (2013) [http://www.elcomercio.com/quito/aeropuerto-nuevo_aeropuerto_de_Quito-Tababela-Quito-Augusto_Barrera-Barrera_0_863313734.html], **El complejo despegue de Tababela.**

⁹ Cfr. ETIMOLOGIAS (2013). [<http://etimologias.dechile.net/?almace.n>], **Etimología de almacén.**

bienes dentro de la cadena de suministro, siendo ésta una infraestructura con medidas acordes al tamaño y necesidad para la ubicación de bienes en general.¹⁰

Desde la antigüedad, el almacenaje nace como una medida necesaria para la sobrevivencia y subsistencia de las poblaciones. Esto, con la finalidad de tener los recursos necesarios para épocas de escasez, cuando se tenía abundancia, o, en general, en épocas de cosechas para mantenerse provisto durante los períodos en el año donde la producción no abastecía al pueblo, o la misma era nula.

Es así como aparece el primer problema logístico registrado en libros, ya que la Biblia cuenta en el Génesis historias sobre problemas que surgieron en el entonces Egipto sobre épocas de abundancia y escasez. En una historia en particular se detalla como un faraón tuvo un sueño en el cual siete vacas gordas eran comidas por siete vacas flacas, y siete espigas abundantes y hermosas eran devoradas por siete espigas flacas nacidas de la misma caña. El faraón preocupado por el sueño, consultó a un intérprete sobre el significado. José, un esclavo hebreo le comentó al faraón que se trataba de que en el porvenir habrían siete años de abundancia y siete años de terrible escasez, por lo que le recomendaba nombrar a una persona sabia e inteligente para que esté a cargo de la tierra, y a su vez, se envíe a intendentes para que recojan el trigo durante los años de abundancia y lo guarden para los años de hambre que vendrían. El faraón nombró a José, quien, durante los años de abundancia recorrió Egipto acopiando y **almacenando** el trigo. Para cuando vino la época de escasez, José abrió los graneros y vendió el trigo al

¹⁰ Cfr. WIKIPEDIA (2012). [<http://es.wikipedia.org/wiki/Almac%C3%A9n>], **Almacén**.

pueblo egipcio, y a otros pueblos vecinos como los cananeos, fenicios, los hebreos, entre otros.

Posteriormente, con la creación del barco y la rueda, el pueblo egipcio fue convirtiéndose rápidamente en un importante país exportador de trigo, contando con almacenes que formaron la red logística necesaria para la distribución y comercialización del producto.¹¹

Es así como la historia da cuenta de las primeras manifestaciones de almacenaje y logística en el mundo, sin, por supuesto, descuidar la idea de que, seguramente, algunos pueblos prehistóricos ya lo realizaban de una manera rudimentaria cuando sembraban y cosechaban en determinado período del año, propicio para el cultivo y guardaban sus alimentos y productos para aquel período del año en el que, debido a las situaciones climáticas adversas, era imposible hacerlo.

En la actualidad se puede notar la influencia de la antigua logística árabe, detallada en los libros, en los países latinoamericanos, implantada por medio de la conquista y dominación del pueblo español y como consecuencia su idioma. Esto debido, a su vez, a la dominación árabe, sobre parte de España, durante casi ocho siglos. Esta influencia en el idioma se refleja en palabras como por ejemplo: almacén, alacena, aljibe, aljaba, entre otros, las mismas que guardan estrecha relación con temas de almacenaje y logística.

¹¹Cfr. HERNÁNDEZ R. (2012). [<http://mediateca.rimed.cu/media/document/2189.pdf>], **Libro de logística de almacenes.**

Otro indicio de almacenaje y su desarrollo a lo largo de la historia, lo podemos encontrar en el Imperio Romano, en donde con el crecimiento del comercio se crearon sofisticados métodos de almacenamiento y distribución. De ese período se conservan las ruinas de un enorme almacén en Ostia, centro principal de distribución y almacenamiento de todo el imperio romano. Adicionalmente, quedan como pruebas del progreso del almacenamiento en la antigüedad, las famosas pirámides de Egipto, los monolitos de Stonehenge al sur de Gran Bretaña, las estatuas de la Isla de Pascua, los silos en Fayum-Egipto, y las ciudades almacenes de Pitom y Remeses construidas por los hebreos bajo el dominio egipcio.¹²

1.2.1 La logística de almacenes

Logística y almacén son dos palabras que guardan una estrecha relación entre sí. Históricamente, la palabra logística tiene origen militar, el requerimiento para una guerra de movilizar ejércitos por largos períodos, trajo consigo la necesidad de especializar la función en los ejércitos de poder, por su parte, lograr abastecimientos para hacer operativa la fuerza de combate. Dicha función, por ende, se fue desarrollando y durante las guerras napoleónicas la función del Mariscal de Logística incluía el diseño y construcción de las fortificaciones e infraestructuras.¹³ Una de las primeras referencias sobre logística militar se encuentra en el período bizantino, con el rey Leo VI de la familia de los

¹² Cfr. Ibídem

¹³ A. ERRASTI. (2011). **Logística de almacenaje**. España: Ediciones Pirámide. P. 53

macedonios, el que llamó así, al procedimiento de abastecer las tropas en la confrontación.

En la primera guerra mundial el mariscal Fernando Foch del ejército francés, creó departamentos especializados en logística que se ocuparon específicamente del abastecimiento y movimiento de las tropas durante la guerra.

Según ZEICKE (1990), actualmente el ejército de los Estados Unidos de Norteamérica tiene la organización logística más amplia que se conoce, integrada por tres niveles de dirección: central, intermedio y el operacional o directo. Adicionalmente, posee cinco actividades funcionales: abastecimiento, transporte, instalaciones, mantenimiento y servicios generales. Con nueve comandos de apoyo que ejecutan estas actividades y unidades especiales en cada división.

Posteriormente, se establece una analogía entre la logística militar y el abastecimiento técnico material. La logística, que es una de las tres fases en que se divide la ciencia militar, trata sobre el movimiento y el abastecimiento de las tropas de los artículos necesarios, en las cantidades adecuadas, en el momento preciso y el lugar debido. En ese sentido se plantea un paralelismo casi exacto con la función de abastecimiento en la producción industrial. Es así como se empieza a relacionar la logística militar con la producción industrial.¹⁴

¹⁴ Cfr. BETHER, ATWATER, SMITH y STACKMAN (2012). **Organización y Dirección Industrial**, Editor FCE. Págs. 245-246.

Posteriormente, la historia modernizaría esta función a través de la creación de maquinarias que contribuyan al mejor desempeño y faciliten la logística, que fue de gran utilidad no solo para el ámbito militar sino para todo, y en especial para las empresas que requerían de un sistema que permita gestionar lo involucrado con sus suministros y productos en general. Esto debido a que con el desarrollo técnico y tecnológico y con la expansión industrial de la posguerra se aumenta la internacionalización de los mercados, crece la departamentalización en las empresas, se aumenta las distancias de suministro y los puntos de venta.

Entre los años 50 y 60 existen tres factores que se destacan en el incremento de la complejidad del abastecimiento y la venta: el aumento de los equipos, marcas y surtidos, el crecimiento de los inventarios y las exigencias de entregas rápidas de los clientes.

El conjunto de intermediarios y actividades que involucran la participación de los distintos elementos, incluidos el almacenaje y la logística, se le denomina red o cadena logística. El almacén, naturalmente, es un elemento de gran importancia para la red logística, ya que sirve de elemento regulador en el flujo de mercancías, lo que implica que sea un factor determinante en la cadena, debido a que la actividad principal del almacén consiste en mantener, con un tratamiento especializado y sistemático los productos, y con un control a largo plazo. A esto le podemos añadir que permite mantener un equilibrio en la gestión empresarial en general, pues consiste en estabilizar la producción con la demanda, ya que

intenta sincronizar las distintas carencias entre la fabricación y la demanda y además supone un suministro permanente a los clientes.¹⁵

Según Lambert (1998), un almacén puede ayudar a una cadena logística a hacer operativas las siguientes funciones:

- ✓ Conseguir economías de escala en el transporte de mercancías.
- ✓ Conseguir economías de escala de producción.
- ✓ Obtener ventajas, permitiendo la compra especulativa.
- ✓ Amortiguar las condiciones cambiantes e incertidumbres de demanda del mercado.
- ✓ Lograr un nivel de servicio objetivo para un nivel de coste logístico total.
- ✓ Dar apoyo a suministros en flujo tenso *just in time*.
- ✓ Suministrar un conjunto de productos a partir de una amplia gama de productos en las cantidades acordadas.
- ✓ Disponer de un punto de almacenamiento temporal para su posterior reutilización o reciclaje.
- ✓ Disponer de un punto de almacenamiento temporal para su reexpedición.

¹⁵ Cfr. MCGRAW-HILL (2012). [<http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448199278.pdf>], **El almacén en la cadena logística.**

1.2.1.1 Clasificación de los almacenes

Los almacenes se clasifican en función de varios criterios según distintos autores, pero debido al tema que compete y en virtud de mantener una clasificación más afín a un almacén aeroportuario, los almacenes según ESCUDERO (2011) se clasifican de la siguiente manera:

- a) Según la estructura o construcción
- b) Según la actividad de la empresa
- c) Según la función logística
- d) Según el grado de automatización
- e) Según la titularidad o propiedad

a) Según la estructura o construcción.-

Almacenes a cielo abierto: En general, carecen de cualquier tipo de edificación y están formados por espacios delimitados por cercas, marcados por números, señales pintadas, etc. La característica principal de este tipo de almacenes es que no poseen cubierta (techo).

Almacenes cubiertos: Contrario a los almacenes a cielo abierto, este tipo de almacenes poseen edificación, así como cubierta. Este tipo de

almacenes buscan proteger los productos en su interior contra cualquiera de los agentes atmosféricos, teniendo incluso en algunos casos, la capacidad de modificar las condiciones de temperatura e iluminación.

b) Según la actividad de la empresa.-

Empresa comercial: este tipo de almacén es de mercancías, y en algunos casos de envases o embalajes.

Empresa industrial: almacén de materias primas y auxiliares, de materiales diversos y de productos terminados. Usualmente este tipo de almacén se lo subdivide en almacén de materias primas, almacén de productos intermedios, almacén de productos terminados, almacén de materias auxiliar y almacén de preparación de pedidos y distribución.

c) Según la función logística.-

Almacén central o plataforma logística: este tipo de almacén se encuentra cerca del centro de fabricación, para reducir costos de manipulación y transporte desde la fábrica al punto de almacenamiento. Estos almacenes deben estar preparados y acondicionados para manipular unidades de carga de grandes dimensiones y para la carga y descarga de camiones de gran tonelaje.

El almacén central suele ser de gran capacidad, pues es la fuente de suministro de otros almacenes regionales.

Almacén de tránsito o consolidación: se utilizan para ahorrar costos de distribución, cuando la zona a cubrir por un almacén regional es muy extensa y el trayecto es superior a una jornada de transporte. Los almacenes de tránsito se ubican en puntos estratégicos y están dotados de medios mecánicos para que la carga y descarga de mercancías sea muy rápida. La mercancía llega de los almacenes centrales en paletas completas y se distribuye a los almacenes regionales. Algunas veces se establece en estos almacenes un centro de recogida o terminal de carga para consolidar los pequeños envíos en otros más grandes, reduciendo así los costos de transporte.

Almacén regional o de zona: este tipo de almacenes son los que suministran a los clientes mayoristas y detallistas de una determinada región; se utilizan para abastecer a un mercado concreto y deben estar lo más cerca posible de los puntos de venta. Estos almacenes se pueden abastecer del centro de producción o del almacén central; en cualquiera de los casos deben estar perfectamente acondicionados para la preparación de envíos pequeños, según las necesidades del punto de venta.

d) Según el grado de automatización.-

Almacenes convencionales: son aquellos almacenes que están equipados de estanterías y medios sencillos para el transporte interno. Las actividades de almacenamiento, manipulación y movimiento de mercancías se realizan de forma manual o por medio de carretillas elevadoras convencionales. Estos almacenes tienen una altura máxima de 10 metros y es necesario dejar más anchura en los pasillos de maniobra para el manejo de cargas.

Almacenes automatizados: este tipo de almacenes se caracterizan en que la mayoría de las actividades se realizan con medios mecánicos, así como el movimiento de las mercancías que se los realiza de forma automática, sin la intervención de personas. Estos almacenes se edifican con una altura superior a 15 metros, donde incluso en algunos casos llega a superar los 40 metros. También se reducen los pasillos de maniobra y circulación entre las estanterías al mínimo imprescindible para optimizar la capacidad de almacenamiento.

Almacenes automáticos: Son aquellos cuya relación capacidad/volumen es superior al 50%, siempre que el índice de accesibilidad a la mercancía almacenada sea del 100%. El máximo grado de automatización del almacén se consigue cuando todos los movimientos se efectúan a través de las órdenes que envían desde el

computador central, para esto, se debe instalar aparatos totalmente automáticos y programables para la carga y descarga de las estanterías.

e) Según la titularidad o propiedad.-

Almacenes en propiedad: son aquellos almacenes privados cuyo edificio e instalaciones pertenecen al mismo propietario o empresa titular de la mercancía almacenada.

Almacenes en alquiler: son almacenes cuya propiedad es de compañías que se dedican a ofrecer servicios de almacenaje a otras empresas. El contrato de alquiler generalmente es por temporadas o a corto plazo y se pueden pactar solo el uso del local y las instalaciones o también con servicios logísticos.

Almacenes en régimen de leasing: son aquellos almacenes cuyo uso se establece bajo un contrato de alquiler a largo plazo, con derecho a compra si el dueño tiene la intención de vender el local.

1.3 EL ALMACENAJE AEROPORTUARIO EN EL ECUADOR

El almacenaje aeroportuario en el Ecuador es tan antiguo como la presencia de los aeropuertos situados en las distintas ciudades del país. Dichas empresas han

diversificado sus servicios a lo largo de los años, buscando adaptarse cada vez más a las distintas necesidades de sus clientes y del mercado.

Las zonas cercanas al antiguo aeropuerto Mariscal Sucre (Av. Prensa, Av. Amazonas, Av. 10 de agosto, etc.), han sido los puntos de ubicación de las actuales empresas que se dedican al almacenamiento y bodegaje para el aeropuerto. Esto, por supuesto, ha causado un gran problema en cuanto a espacio se refiere, debido a que la zona mencionada es altamente poblada y por ende posee poco espacio físico. Este fue uno de los tantos inconvenientes, que motivaron estudiar la posibilidad de una reubicación del aeropuerto de Quito, la cual finalmente terminaría siendo una realidad en febrero de 2013.

Como en todos los países alrededor del mundo, el almacenaje aeroportuario, en su mayoría, gira en torno a las “cargueras”. Dicho término es utilizado para describir a las empresas que prestan el servicio de logística y almacenaje tanto a importadores como exportadores.

Específicamente en el nuevo aeropuerto de Quito en Tababela, las empresas Tababela Cargo Center (Tabacarcen) y el Centro Logístico Alpachaca serán los establecimientos de almacenamiento y consolidación de la carga que llegue.

“Estos centros iniciaron sus operaciones a la par que el aeropuerto entró en operación, es decir, a partir de febrero de 2013. El primero está ubicado al interior de la nueva terminal aérea, en la zona de la cabecera sur; mientras que el otro lugar a las afueras, en el costado occidental de la vía de Alpachaca. Desde estos sitios saldrá la mercancía consolidada (clasificada según el pedido del importador) al edificio de carga del

aeropuerto, que servirá como centro de recepción y paletización (embalaje para el envío en un medio de transporte) de la carga”¹⁶.

El diseño de bodegas en el nuevo aeropuerto internacional Mariscal Sucre, en Tababela, también ha sido pensado para proporcionar a los exportadores espacios más amplios para el almacenaje, tal es así que la nueva terminal tiene capacidad para guardar 250 mil toneladas al año y con todas las facilidades tecnológicas para operar sin demoras y de acuerdo con los estándares internacionales. La estructura tiene 12 000 m² de los cuales 10 000 m² son para cuartos fríos. Está ubicada junto a la plataforma, lo que marca una diferencia con el antiguo aeropuerto Mariscal Sucre, en el que las paletizadoras estaban ubicadas en varias secciones del puerto aéreo.

Para ilustrar lo mencionado, en el caso del almacenaje y embarque de uno de los productos principales de exportación en el Ecuador como lo es el de las flores, a diferencia del antiguo terminal aéreo, el de Tababela cuenta con 24 muelles para entregar la carga que será almacenada.

“Esta terminal será una de las novedades respecto al actual aeropuerto Mariscal Sucre, en donde no hay un espacio exclusivo para esta actividad. Al abrirse las puertas del vehículo, las cajas con flores se ubican en fila para pasar los filtros de seguridad.

Una por una, las cajas pasan el control. Para esto cuentan con cámaras y rayos X en donde se verifica el peso, el volumen y la guía aérea, en donde consta el origen y el destino. Después, el personal de estas empresas ubica las cajas en una plancha, denominada palet, que tiene capacidad para 120 de ellas.

Una vez colocadas las flores, tres trabajadores trasladan la plancha hacia los cuartos fríos en donde se almacenan hasta montar la carga en el avión.

¹⁶EL COMERCIO(2012). [http://www.elcomercio.com.ec/negocios/empresas-manejaran-carga-aeropuerto-Tababela_0_656934367.html], **Dos empresas manejarán la carga en el aeropuerto de Tababela.**

Según el alcalde Augusto Barrera, este proceso permitirá mantener la cadena de frío que evita que el producto sufra daños en el proceso de carga.

La diferencia con el actual aeropuerto es que allí esta actividad se hace en hangares dispersos. Por esto, los productos deben movilizarse cerca de 2 kilómetros hasta llegar al avión.

En Tababela, según Barrera, la conexión de las bodegas es directa con la zona de parqueo de los aviones, por lo que el paso de los cuartos fríos a las aeronaves será directo.

Las bodegas en las que se almacena la carga tienen 5 500 metros cuadrados con una capacidad para 250 palets cada una. Estas bodegas serán operadas por las empresas Aronem, Petraly, Novacargo y Servipalet.

En esta área se atenderán hasta cinco vuelos simultáneos y tiene capacidad para almacenar 250 mil toneladas al año, según funcionarios de Quiport.

Solo en la exportación de flores, en 2012 se enviaron 130 mil toneladas. Esto significó un ingreso de \$730 millones, según el Municipio de Quito.

Sin embargo, para cumplir con el proceso, previamente las florícolas deben consolidar su carga (agrupar por destino, cliente y avión) en las 32 empresas que existen en Quito, según Expoflores. El 60% de esta actividad se mantendrá en Quito, en el actual aeropuerto.

El 40% restante se ejecutará en las dos consolidadoras ubicadas en Tababela. De ellas, solo una, Alpachaca, está operativa para la inauguración del nuevo aeropuerto. El centro logístico de Tabacarcen, ubicado en los predios de la nueva terminal aérea, cuenta hasta el momento con el área para la importación¹⁷.

1.4 SERVICIOS COMPLEMENTARIOS AL ALMACENAJE

Como se mencionó anteriormente, existen distintos tipos de almacenaje, pero para hacer un análisis a fondo, sobre lo que éste implica, es necesario detallar los distintos

¹⁷HOY (2013). [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/cuatro-bodegas-almacenaran-la-carga-para-la-exportacion-574190.html>], **Cuatro bodegas almacenarán la carga para la exportación.**

servicios que complementan este proceso, sin descuidar el fin primario, cual es el almacenaje de artículos de terceros.

Las empresas de almacenaje centran sus servicios principalmente en los siguientes:

a) Gestión del transporte

Es una de las actividades principales para completar la cadena logística, y que consecuentemente generará la actividad de almacenaje y permanecerá presente tanto en la gestión de los materiales como en la distribución física. Esta acción, que materializa la circulación física dentro de una cadena logística, implica una cadena de transporte; es decir, la recepción, el acondicionamiento, la transferencia física y la gestión del conjunto de estas operaciones que aseguran que una mercancía se desplace entre dos puntos.¹⁸

b) Custodio de mercadería

Es la razón principal del almacenaje y, por ende, el motivo principal porque los clientes solicitan el servicio. Consiste en salvaguardar los productos encargados por el usuario dentro de un lugar seguro, y bajo condiciones que mantengan intacta la mercadería. Esto por supuesto, implica el tener espacio físico suficiente dentro del almacén, y mantener el producto en el mismo estado en el que ingresó, hasta su posterior envío a donde se acuerde con el interesado.

¹⁸Cfr. HERNÁNDEZ R. (2012). Op. Cit.

c) Administración de ingresos y salidas de mercadería

Consiste en mantener un control adecuado de los productos que ingresan y salen del almacén. Esto implica mantener un control de toda la mercadería clasificada por cliente, con las especificaciones y condiciones bajo las cuales ingresa la mercancía. Posteriormente, el mismo control que se aplica a los productos que ingresan, se procede a realizar a los productos salientes, manteniendo un control y poniendo énfasis en las condiciones en las que se le entrega el producto al cliente.

d) Infraestructura logística

Consiste en el servicio de operación logística de puerta a puerta. Es decir, es el conjunto de la red o cadena logística que termina en el depósito de la mercadería en una infraestructura adecuada para cumplir todos los estándares de custodio y manutención.

1.4.1 Tipos de servicios relacionados con el almacenaje

Almacenamiento simple

Es un servicio dirigido a empresas cuyas instalaciones no cuentan con la capacidad suficiente o propia de almacenamiento. Este servicio va dirigido a

brindar un lugar físico en el cual las empresas pueden mantener sus productos, previo a un destino final.¹⁹

Almacenamiento temporal

El almacenamiento temporal o provisorio es aquel lugar donde permanecen las mercancías procedentes del exterior, desde que llegan al país de destino, hasta que el consignatario solicita a la Aduana un destino aduanero para aquellas mercancías.²⁰

Depósito comercial público

Es un tipo de almacenamiento de mercadería que se rige por el régimen especial aduanero, mismo que cuenta con suspensión de pago de impuestos, permitiendo así al importador, nacionalizar dichas mercaderías de manera parcial o total, según sean sus necesidades y pudiendo así manejar sus niveles de liquidez. Esta modalidad de almacenamiento permite, como plazo máximo de permanencia de la mercadería en el almacén, extenderse hasta un año.²¹

¹⁹ Cfr. HOLSTRANS LOGISTICS (2012).

[http://holtrans.com/servicios/dep%C3%B3sito_comercial_p%C3%BAblico], **Almacenamiento**.

²⁰ Cfr. Ibídem.

²¹ Cfr. ALMESA (2006). [<http://www.almesa.com.ec/Servicios.php>], **Depósito comercial público**.

Almacenamiento seco y refrigerado

Ofrece a los clientes o empresas que necesitan de infraestructura capaz de mantener los productos en dos ambientes; esto es, un ambiente seco para productos que no perecen o que no necesitan de una temperatura fuera de la temperatura ambiente, y el ambiente refrigerado que busca mantener los productos que perecen o que necesitan de un ambiente frío para su manutención.

2 ESTUDIO DE MERCADO

El presente capítulo tiene como objetivo analizar las distintas variables presentes en el mercado de servicios de almacenaje y derivados. Busca, en consecuencia, conocer a profundidad como se encuentra compuesto el sector en el que se pretende incursionar, y cuáles son las distintas aristas que se deben tener en consideración, para justificar la puesta en marcha del negocio. La presente investigación deberá, además, determinar cuál es el nivel de demanda del servicio a proponerse, para poder establecer la manera más idónea para su comercialización, así como un precio competitivo en el mercado.

2.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

Un mercado está compuesto por compradores o consumidores y por vendedores o productores, que representan a la demanda y a la oferta, respectivamente. El escenario donde interactúan tanto compradores como vendedores se lo denomina entonces mercado y este puede ser muy diverso y extenso. Es así como, cada empresa tiene su mercado, según el tipo de negocio al que se dedica.

Con el fin de determinar, la factibilidad de ingresar en el mercado de almacenaje en la zona del nuevo aeropuerto internacional de Quito, es necesario conocer a

profundidad cuáles son las características de dicho mercado, lo que implica: definir la composición del mercado y la competencia; una vez definida dicha competencia, analizar la oferta de almacenaje según el mercado y la capacidad instalada, establecer la demanda de los servicios y los precios a los que se va a ofertar, entre otras características particulares del mercado.

2.1.1 Ubicación y composición del mercado

2.1.1.1 El proyecto

La idea surgió de la posibilidad de crear una oportunidad de negocio, tomando como punto de partida el hecho de contar con un terreno ubicado en la parroquia de Tababela, en las cercanías del nuevo aeropuerto Mariscal Sucre de Quito.

Para analizar las distintas ideas de negocio que potencialmente derivarían en el emprendimiento del negocio como tal, se tomó como modelo la metodología empleada en la clase de Proyectos de Inversión, impartida en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), en la cual, se parte de realizar una lluvia de ideas con la que se determinan los distintos posibles/potenciales negocios y concluye con la formación de distintas preguntas que llevan a que la idea escogida tome fuerza y que, obedeciendo a distintos factores, se convierta en una oportunidad real de

negocio. Es así que, con los resultados arrojados en el ejercicio de la metodología descrita, se decidió emprender en un proyecto de bodegas que brinden el servicio de almacenaje en esa zona.

Entre las principales preguntas analizadas se encuentran las siguientes:

¿Brindar el servicio de almacenaje en la zona del nuevo aeropuerto de Quito, es un negocio rentable?

Son múltiples y variadas las actividades inherentes a la operación de un aeropuerto internacional; el caso del nuevo aeropuerto Mariscal Sucre de Quito, ubicado en la parroquia de Tababela, no es diferente. Una de ellas es el depósito y almacenaje de mercaderías que arriban o salen del país por esta vía.

Es necesario contar con espacio físico, lo suficientemente amplio y adecuado, para cubrir esta necesidad y el hecho de que este espacio esté localizado en las cercanías del aeropuerto, se convierte en un punto adicional a favor. Por tanto, la demanda potencial de este tipo de servicio, sumado a que se cuenta con el terreno y galpones que pueden ser adecuados como bodegas, y una casa que puede ser utilizada como oficina, reduce

considerablemente la inversión inicial en el proyecto, lo que representaría una mayor rentabilidad.

¿Existe mercado para brindar este tipo de servicio?

Si, existe un mercado significativo tanto de exportadores como importadores o empresas en general que necesitan de bodegas para depositar y almacenar sus productos. El que éstas se encuentren en la misma zona del aeropuerto, constituye un factor decisivo.

¿Cuál es el segmento de mercado al que va dirigida esta idea de negocio?

El segmento al que está enfocado esta idea de negocio es todas las empresas cuyas operaciones requieran utilizar el nuevo aeropuerto de Quito, y que necesiten de un lugar cercano, para mantener sus mercaderías previo a su destino final.

¿Es necesaria una alta inversión para la realización de este proyecto?

Considerando que es necesario implementar una estructura física, la inversión es importante; sin embargo, debido a que

existe una edificación ya levantada, se requiere hacer únicamente adecuaciones, lo que reduce considerablemente la inversión.

¿Para el financiamiento de este proyecto es necesario solicitar un crédito, o se lo puede financiar con recursos propios?

Si bien es cierto, la inversión no es extremadamente alta, pero es representativa. Considerando esta variable, el financiamiento primordialmente partiría de la venta de otro terreno ubicado en la zona de San Miguel de los Bancos, de propiedad de los socios. Si no es posible concretar la venta en un corto plazo, se solicitará un crédito, usando como garantía el mismo terreno ubicado en Tababela.

¿Cuál es el valor agregado del servicio?

La apertura de un negocio de este tipo, en el que no se ha incurrido anteriormente dificulta a la hora de obtener un alto impacto en el mercado, en su inicio, y a medida que se va posicionando, los beneficios son mayores. Tomando en consideración esta variable, el valor agregado, en un principio, será el ofrecer un servicio personalizado, recalcando en la necesidad de usarlo por la cercanía con el aeropuerto.

¿Cuál es la principal desventaja en incurrir en un proyecto de este tipo?

La principal desventaja al incurrir en un negocio de este tipo es la falta de experiencia de los socios en todo lo que conlleva a la promoción de un servicio así y la consecución de ventas.

¿Se tiene experiencia para la puesta en marcha de este negocio?

Ninguno de los socios posee experiencia, en este tipo de negocio específicamente, pero es necesario indicar que sí existe experiencia en otros, lo que implica un punto de partida en el negocio del almacenaje.

Descripción del servicio

La intención es utilizar el terreno, de propiedad de los 3 socios, y adecuar los galpones que hoy en día mantienen solamente una estructura, pero que no está siendo utilizada para ninguna actividad. Adicionalmente, se retirarían todas las plantas y árboles frutales del terreno, para dejar una superficie plana, y la casa funcionaría como oficina para la atención y el desarrollo de las distintas funciones de la bodega.

El negocio pretende brindar un espacio físico en el cual las empresas puedan depositar y almacenar sus mercancías, tanto para la exportación, previo al embarque hacia su destino fuera del país, como para las importaciones que llegan y se requiere guardarlas mientras se cumple el trámite legal requerido antes de que llegue a su destino dentro del país. Se considera que el lugar cuenta un factor importante de atracción como lo es la cercanía al nuevo aeropuerto de Quito en Tababela.

A esto se puede proveer camiones de carga que brinden el servicio de transporte de puerta a puerta de la mercadería.

La estrategia de fidelización con el cliente consiste en crear un sentimiento de confianza hacia el servicio que se ofrece, que el cliente no dude ni sienta ningún tipo de reparo o preocupación al momento de depositar su mercadería y/o productos en las bodegas de la empresa. Adicionalmente, la comodidad para el cliente es una característica que el servicio pretende alcanzar, es decir que se procura que la empresa se encargue de todos los pormenores hasta la entrega de la mercadería en el destino.

Siendo el servicio de almacenaje parte de la industria de transporte y almacenamiento, su comercialización se la realiza de forma directa entre la empresa y el cliente, sin intermediarios, lo

cual constituye un beneficio para la empresa y abre la posibilidad de ofrecer, además, servicios post-venta con lo que se cerraría el círculo creando un sentimiento de satisfacción total en el cliente.

“Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.”, pretende brindar un servicio de excelencia y con los más altos estándares de calidad y eficiencia que un almacén requiere. Para la apertura y puesta en marcha del negocio la empresa se constituirá bajo la personería jurídica de Compañía Limitada. Se optó por esta personería considerando que la razón principal del negocio es de índole familiar, con características particulares que se tratarán con mayor amplitud en el capítulo Aspectos Técnicos y Legales.

El servicio que la compañía ofrecerá, incluye:

- Guardianía las 24 horas del día para garantizar la seguridad para los productos.
- Carga y descarga de la mercadería desde el ingreso a las bodegas en “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.”, hasta la llegada al destino que el cliente indique.
- Espacio adecuado y suficiente para el depósito de las mercancías para que éstas conserven el mismo estado con el que ingresaron.

- Transporte de la mercadería desde el lugar indicado por el cliente hacia las bodegas, y posterior despacho hacia el lugar de destino final indicado por el cliente.

2.1.1.2 Ubicación geográfica

Para la ubicación de los almacenes, se consideró como factor decisivo, el hecho de que los tres socios del proyecto que se pretende emprender, son dueños de un terreno en la zona de Tababela, a menos de 5 minutos del nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre.

La parroquia de Tababela, está ubicada al nororiente de Quito y nace como parte de las llanuras de Yaruquí. La zona, históricamente, se ha caracterizado por tener un importante desarrollo en actividades agrícolas, industriales y de servicios. Particularmente la zona específica donde está ubicado el terreno y que se la conoce como “Guambi”, cuenta a su alrededor con terrenos agrícolas y de haciendas en su mayoría, esto debido a que su amplia planicie hacen de la zona geográficamente apta para realizar estas actividades.²²

²² Cfr. AQUICITO (2013).

[http://www.quito.com.ec/parroquias/index.php?option=com_content&view=section&id=30&Itemid=36], **Tababela.**

2.1.1.3 Composición del mercado

En lo que concierne a almacenaje, el mercado está compuesto por oferentes y demandantes. Particularmente en el servicio que se pretende ofrecer, la empresa se ubicaría en la industria de transporte y almacenamiento, con particular énfasis en la zona aeroportuaria como principal mercado.

En lo que respecta a oferentes no se puede descuidar la presencia de importantes competidores en almacenaje aeroportuario, como lo son las empresas cargueras, cuyo objetivo es satisfacer la demanda de importadores y exportadores. Para tal efecto, existe la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Carga y Logística Internacional ASEACI, misma que agrupa tanto a compañías nacionales como transnacionales que ofrecen el servicio de transporte y distribución de mercadería, además de servicios anexos a la carga, como son; trámites documentales y aduaneros, certificados de origen, licencias, embalaje, **almacenaje**, paletizaje, distribución y logística. ASEACI es miembro del ALACAT que es la Federación de Asociaciones Nacionales de Agentes de Carga de América Latina y el Caribe. El ASEACI, hoy en día, cuenta con 55 socios activos entre las cuales se

encuentran las empresas más grandes tanto a nivel nacional como internacional.²³

En lo que respecta a demandantes, el mercado objetivo son todos los importadores y exportadores que realicen sus operaciones vía el Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito.

Según estadísticas publicadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el segmento de exportaciones no petroleras en el último año registró ventas FOB que se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla # 1: Exportaciones

EXPORTACIONES			
Millones de dólares de 2000			
Gráfico		Datos	
Fecha	NO PETROLERAS (FOB)		
Jan-2012	742.032		
Feb-2012	795.719		
Mar-2012	865.497		
Apr-2012	763.668		
May-2012	845.218		
Jun-2012	838.601		
Jul-2012	870.723		
Aug-2012	814.178		
Sep-2012	850.397		
Oct-2012	936.832		
Nov-2012	903.866		
Dec-2012	880.055		

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)
Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

²³ ASEACI (2013). [<http://www.aseaci.com.ec/site/html/socios.php>], **Asociados**.

En el cuadro anterior se puede observar cómo se ha dado la evolución de las exportaciones no petroleras en el país a lo largo del 2012, indicando los meses del año de mayor actividad, finalizando para diciembre del 2012 con exportaciones equivalentes a USD 880.055²⁴ millones de dólares. Estas cifras muestran datos a nivel nacional, y se prevé que para el 2013 se incrementen con el flujo adicional que tendrá el nuevo aeropuerto de Quito.

En lo que respecta a importaciones, el INEC, en su estudio económico, reportó cifras en CIF (Costo, Seguro y Flete), sobre la actividad económica del segmento importaciones a lo largo del año 2012. Dichas cifras se resumen en el siguiente cuadro:

²⁴ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS
(2013).[<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>], **Ecuador en cifras**.

Tabla # 2: Comercio Exterior

COMERCIO EXTERIOR			
Millones de dólares de 2000			
Gráfico		Datos	
Fecha	TOTALES (CIF)		
Jan-2012	2120.273		
Feb-2012	1870.734		
Mar-2012	2040.66		
Apr-2012	1935.925		
May-2012	2296.704		
Jun-2012	2147.007		
Jul-2012	2170.098		
Aug-2012	2340.284		
Sep-2012	2101.964		
Oct-2012	2036.987		
Nov-2012	2118.54		
Dec-2012	2017.345		

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

El cuadro anterior muestra la variación de importaciones realizadas a nivel nacional, a lo largo del año 2012 y cómo ésta ha ido evolucionando en función a los meses del año. Para diciembre de 2012, el total de importaciones cerró el año con USD 2'017.345²⁵ millones de dólares.

Naturalmente, estas cifras muestran un desequilibrio en la balanza comercial del país, esto se debe a que para el análisis no se consideraron datos de exportaciones petroleras, debido a que dichas empresas no son parte del mercado objetivo al que se pretende atacar.

²⁵ Ibídem.

2.1.2 Análisis PEST

El análisis PEST, es una herramienta que permite comprender el entorno externo de un negocio y los factores que en general afectan a la empresa. Dicha herramienta permite obtener información valiosa, que deriva en un análisis macro del entorno estratégico en el que trabaja la organización. Estos factores que rodean a la empresa están fuera del control de la organización, siendo a decisión del negocio saberlos manejar de la manera más beneficiosa en la medida de lo posible.²⁶

2.1.2.1 Factores Políticos

Políticas impositivas:

- En la actualidad, en Ecuador se busca crear una cultura tributaria. Para esto, el gobierno se encuentra dando impulso al desarrollo de toda una política impositiva, que incluye la aplicación de nuevos impuestos y el incremento de los actuales, con el fin de aumentar los ingresos del Estado. Un ejemplo de esto es el Impuesto a la Salida de Divisas ISD, que

²⁶ Cfr. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA (2012).
[www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/.../Guia_Analisis_PEST.pdf], **Guía Análisis PEST**.

del 2%, subió al 5%; o la creación del impuesto verde, entre otros.

Esto, como consecuencia, desmotiva la inversión y potencialmente podría afectar sobre todo a las importaciones (Impuesto a la Salida de Divisas), y consecuentemente, disminuir la potencial demanda de servicios como el almacenaje.

- El cálculo del anticipo del impuesto a la renta, ocasiona problemas en el flujo de caja y no es recuperable. Esto debido a que es un impuesto que busca obtener el mayor beneficio de entre dos fórmulas de cálculo, y una de ellas te obliga a pagar un anticipo así no se haya obtenido utilidad en la empresa.

Estabilidad política:

- El gobierno de turno ha eliminado un problema que venía tornándose grave en el país y es que ha logrado mantenerse 6 años consecutivos en el poder. Esto, por supuesto, crea una imagen de estabilidad en el país, muy aparte de que existan opiniones divididas o críticas sobre la forma de gobierno.

Gasto público:

- La industria de almacenaje no es uno de los sectores primordiales para el país, ya que representa una actividad mayormente privada.

2.1.2.2 Factores Económicos

PIB y su evolución:

- Según estadísticas, en los últimos años el PIB ha mantenido tasas de crecimiento real (Esta variable da el crecimiento anual del PIB ajustado por la inflación y expresado como un porcentaje) promedio de 4,4% anual, siendo el 2009 la menor cifra de los últimos 10 años con un tasa de 0,4%. Para el tercer trimestre de 2012, el PIB se incrementó en 4,7% con relación al tercer trimestre de 2011.²⁷ Esto, si bien indica un crecimiento real, la inflación del país muestra índices no muy alentadores en cuanto a crecimiento de la producción interna.

²⁷ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2013). [<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>], **Previsiones Macroeconómicas**.

Tasas de interés:

- Según estadísticas del Banco Central del Ecuador, desde Octubre de 2011 se ha mantenido en 8,17% anual la tasa activa referencial con un máximo de 9,33%. Para el segmento productivo PYMES, por su parte, actualmente la tasa anual se encuentra en 11,20% con un máximo de 11,83%.

En lo que respecta a créditos, un informe emitido en diciembre de 2012 por el Banco Central muestra que en el segmento productivo PYMES se destina un 75% de los créditos solicitados a Capital de Trabajo, mientras que un 20% para compras de Activos Fijos como sus dos principales destinos.

Inflación:

- La inflación es un tema que históricamente siempre ha afectado al Ecuador, pero en los últimos años la inflación se ha mantenido en índices razonables. Entre el año 2008 y el 2012, hubo porcentajes de inflación entre el 3,3% y el 8,3% siendo la del año 2008 (8,3%) la máxima registrada de los últimos 5 años. Para diciembre del año 2012 la inflación se

ubicó en 4,16%, según datos del Banco Central y durante dicho año la inflación osciló entre 4,10% y 6,12%.²⁸

Nivel de desempleo:

- El nivel de desempleo de los últimos años ha mantenido índices entre 5% y 9%. Considerando que Ecuador es un país del “Tercer Mundo” los niveles de desempleo, según estadísticas, son en su medida razonables. Para diciembre de 2012, según estadísticas del Banco Central del Ecuador, la tasa de desempleo se ubicó en 5%.

Rentas disponibles:

- Las rentas disponibles influyen sobre la disponibilidad a gastar en un bien o servicio, dichas rentas están correlacionadas con dos factores; uno es el nivel de ingresos y otro el desempleo. En el Ecuador, las empresas cuidan las rentas que destinan a servicios como el que se pretende ofrecer de almacenaje, y primordialmente, de ser necesario usar el servicio, existe todavía una preferencia a escoger el servicio de cargueras de renombre, a pesar de que el precio de las mismas es altamente elevado.

²⁸ Ibídem

2.1.2.3 Factores Socioculturales

Demografía:

- La demografía es un factor esencial en la prestación de servicios de almacenaje, más aún cuando el objetivo es satisfacer las necesidades de empresas que mantienen operaciones con el nuevo aeropuerto. Es por ello que resulta estratégico para “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.” estar ubicada a pocos kilómetros del aeropuerto.

Adicionalmente, el terreno cuenta con otra ventaja que es la de mantener una superficie plana, factor sumamente importante que facilita la construcción de instalaciones técnicamente adecuadas para ofrecer el servicio.

Cultura:

- La cultura no es factor que afecte o influya, de manera directa, en la comercialización del servicio que pretende ofrecer “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.”. Es necesario, sin embargo, mencionar que a nivel empresarial, el comportamiento cultural al momento de adquirir este servicio, puede crear en un inicio algún tipo de resistencia, debido a

que la empresa es nueva, y por confianza y sentimiento de mayor seguridad, los clientes podrían preferir el servicio que ofrecen las cargueras de renombre en el país.

2.1.2.4 Factores Tecnológicos

- La tecnología es un aspecto que puede ayudar significativamente en el desarrollo de actividades relacionadas con el almacenaje. La competencia, debido principalmente a su experiencia en el negocio y su trayectoria en el mercado, tiene a su disposición herramientas tecnológicas que le permiten simplificar y efectivizar su trabajo.

Como toda tecnología, el contar con herramientas que apoyen las actividades del almacenaje implica alta inversión para las empresas, y por ende significa que la competencia se encuentre en ventaja en ese aspecto.

2.1.3 Tipo de mercado

Considerando el giro de negocio de la empresa, que es la prestación de servicios de almacenaje, el tipo de mercado en el que se desenvuelve la compañía es el de servicios. Este mercado, a diferencia del mercado de bienes, tiene una naturaleza intangible y no son susceptibles de ser

fabricados, debido a que los servicios se prestan o brindan²⁹. Esto, por supuesto, obedece a que un servicio busca cultivar las relaciones con los clientes a través del aprendizaje, y la personalización con que se brinde el servicio para crear una completa satisfacción de quien lo percibe.

2.1.4 Criterios de segmentación del mercado

Con el objetivo de segmentar al mercado y definir el de interés para el negocio de servicio de almacenaje que se pretende ofertar, se han planteado distintos criterios que, considerando los atributos que esperan los clientes respecto al servicio, se establecerán a fin de analizar la factibilidad de implementar un negocio que preste este tipo de servicio, y que a su vez haga frente a la dura competencia que representan las cargueras.

2.1.4.1 Metodología investigativa

Con la finalidad de obtener resultados que se apeguen a la realidad de una empresa que brinda servicios de almacenaje y que permitan obtener información de utilidad para determinar la factibilidad de emprender un negocio de este tipo, se

²⁹ EL BLOG SALMÓN (2013). [<http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-tipos-de-mercados-existen>], **¿Qué tipo de mercados existen?**

implementará la metodología de recolección de datos primarios y secundarios.

Para el caso particular de empresas que puedan requerir del servicio de almacenaje en una zona cercana al nuevo aeropuerto Mariscal Sucre de Quito, se procedió a obtener un listado de empresas, a nivel nacional, usando como fuente una investigación del INEC.

Según el INEC, en el país se encuentran registradas 192 empresas en cuya razón social se incluye las palabras importación o exportación, sin embargo, puede ser que no consten todas las empresas que se dediquen a esta actividad. Se utilizó esta metodología debido a la dificultad de identificar a todas las empresas cuya actividad esté relacionada con importaciones o exportaciones, y que en su razón social no conste la actividad a la que se dedican o no tengan ninguna palabra que implique que lo hacen.

Del total de 192 empresas se pudo identificar que 43 empresas cuentan con su domicilio registrado en la ciudad de Quito. De estas 43 empresas, se tomó un total de 14 como muestra para realizar una encuesta/entrevista telefónica, utilizando el método de muestreo no probabilístico discrecional, mismo que establece

que el investigador escoge los elementos sobre los que considera que pueden aportar más al estudio. Sobre la base de esto se procedió a tomar empresas que por su tamaño y actividad necesiten mayormente del servicio de almacenaje y estén dispuestas a contratarlo.

2.1.5 Resultados de la segmentación del mercado

Con el objetivo de obtener información viable y que demuestre con total veracidad la opinión empresarial en cuanto a la contratación o no del servicio, a continuación se presentan los resultados de las encuestas/entrevistas, realizadas a 14 empresas. El modelo de encuesta se encuentra en el (Anexo 2.1):

ENCUESTA-ENTREVISTA A CLIENTES

Objetivo de la encuesta: La presente encuesta persigue fines netamente académicos, y busca recolectar información sobre usuarios de almacenaje para depósito de mercancías. Esto con la intención de determinar los factores que influyen al momento de realizar la contratación del servicio de almacenaje.

Le solicitamos atentamente su cooperación para el llenado de la presente encuesta, muchas gracias.

Tiempo aproximado de duración de la encuesta: **5 minutos**.

Listado de empresas encuestadas

Tabla # 3: Listado Empresas Encuestadas

Listado de empresas encuestadas	
Nombre Comercial de la empresa	Persona entrevistada
Importaciones KAO Cía. Ltda.	Lourda Martinez
Aromcolor	Sandra Villavicencio
Home Vega	David Alvares
D&Bond C.A.	Miguel Anchimba
IDMACERO	Alison López Clavijo
Impordenim Cía. Ltda.	Francisco Argoti
Importadora Porras	Carla Porras
Representaciones e Importaciones Carlos Cuesta Zapata S.C.C.	Gabriela Acosta
CuencaExport Cía. Ltda.	Nombre no especificado
Almacén Familiar	Fatima Uterra
Caster	Hernan Castillo
ICO Internacional	Dayana Aguilar
Produbel Cosmetica Comercial Cía. Ltda.	Santiago Jarrin
Sociedad de Exportaciones e Importaciones Mapriplastec del Ecuador S.A.	Liliana Aguilar

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Daniel Torres

Como se puede observar en el listado, se procedió a elegir empresas con distintos giros de negocio, tanto para importación como para exportación. Se decidió tomar dichas empresas por su actividad y tamaño principalmente, que estén dispuestas a contratar el servicio ya sea en el corto plazo, como en el futuro.

Gráfico # 1: Pregunta 1

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Daniel Torres

Del total de empresas encuestadas, se puede observar en el gráfico que un 64% ha contratado alguna vez los servicios de almacenaje cuando importa o exporta sus productos (según corresponda). Esto demuestra claramente la necesidad de un espacio físico donde depositar sus mercancías, previo su destino final.

El 36% restante nunca ha utilizado servicios de almacenaje. Se pudo constatar mediante la entrevista realizada a las empresas que la razón principal de no contratar este tipo de servicios se debía a que no los requerían, ya que en el caso de importaciones la mercadería una vez arribada al país se dirigía inmediatamente a las bodegas de las empresas, razón por la cual no había necesidad de contratar el servicio. Cabe destacar que la presente pregunta buscaba dividir a las empresas entre potenciales clientes y empresas descartadas de contratar el servicio, por lo

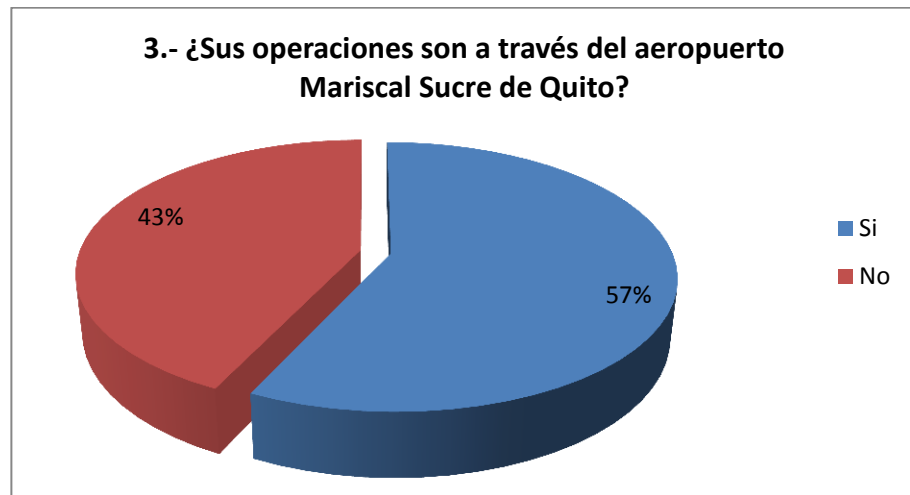
que las empresas que respondieron de manera negativa se les agradeció por el tiempo y la amabilidad y se informó que ese era el punto final de la encuesta/entrevista.

Tabla # 4: Pregunta 2

2.- ¿Qué empresa le brindó este servicio?
Nombre de la empresa
Contecon
Naportec
Agunsa
Torres y Torres
IDMACERO
Sislogica
Adipharm
Andipuerto
Comfiltrampec S.A.

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Daniel Torres

De todas las empresas encuestadas, se puede observar que no existe ninguna paternidad hacia un cliente en específico, sino todo lo contrario. A la hora de buscar un proveedor de servicios relacionados a almacenaje se pudo observar que las empresas buscan un servicio personalizado y que cumpla con todas las exigencias y particularidades de cada cliente.

Gráfico # 2: Pregunta 3

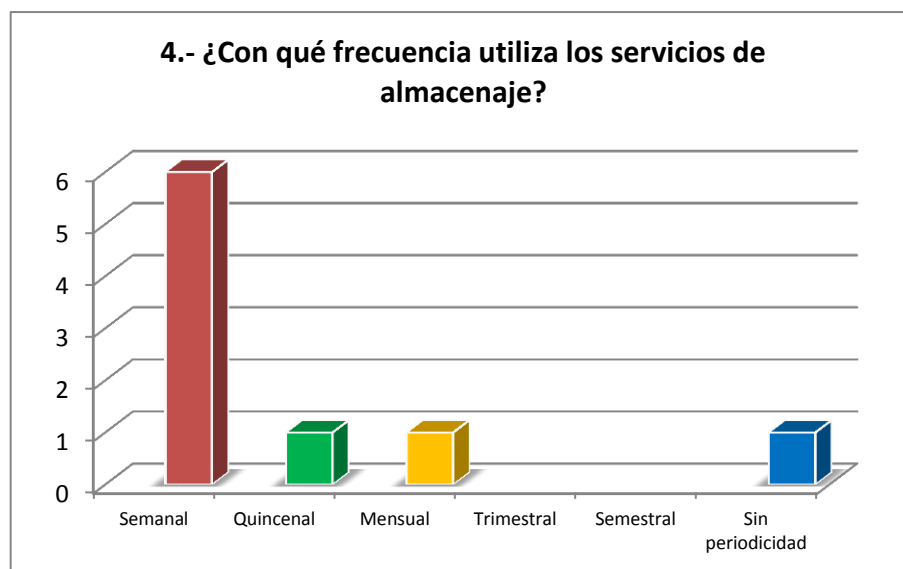
Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Daniel Torres

La presente pregunta tenía como objetivo primordial el conocer si las operaciones de las empresas son a través del aeropuerto Mariscal Sucre de Quito (hoy en día el nuevo aeropuerto ubicado en Tababela). Esto con el propósito de manejar dos posibles aristas; la primera con la intención de conocer si las empresas que han contratado los servicios de almacenaje tienen principalmente sus operaciones en el aeropuerto de Quito, considerando que se pretende en un inicio dar el servicio para ese tipo de empresas, y la segunda con la intención de saber las empresas que no han contratado el servicio de almacenaje pero manejan sus operaciones a través del aeropuerto de Quito para que un futuro sean parte de un mercado potencial (potenciales clientes).

De total de empresas encuestadas se puede observar que el 57% de las mismas usan al aeropuerto Mariscal Sucre como su medio de

operaciones, lo cual ratifica lo establecido en la pregunta 1 en cuanto al número de empresas que han contratado este tipo de servicios. El 43% restante no utiliza al aeropuerto como su vía de operaciones, esto se debe principalmente al giro de negocio de estas empresas, que no implica la necesidad de transporte aéreo por lo que en su totalidad transportan su mercadería a través del puerto de Guayaquil.

Ante estos resultados se puede evidenciar que existe una clara oportunidad de negocio aprovechando la clientela que utiliza al Nuevo Aeropuerto Mariscal Sucre, como su vía de operaciones para su mercadería. En conclusión se debe atacar primordialmente al mercado de empresas de Quito, pero sin descuidar que el mercado de empresas de Guayaquil tiene mucho potencial, considerando que si las mismas no usan el puerto de Guayaquil como vía de tránsito de mercaderías, utilizan el Mariscal Sucre según lo comentado por las empresas encuestadas.

Gráfico # 3: Pregunta 4

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Daniel Torres

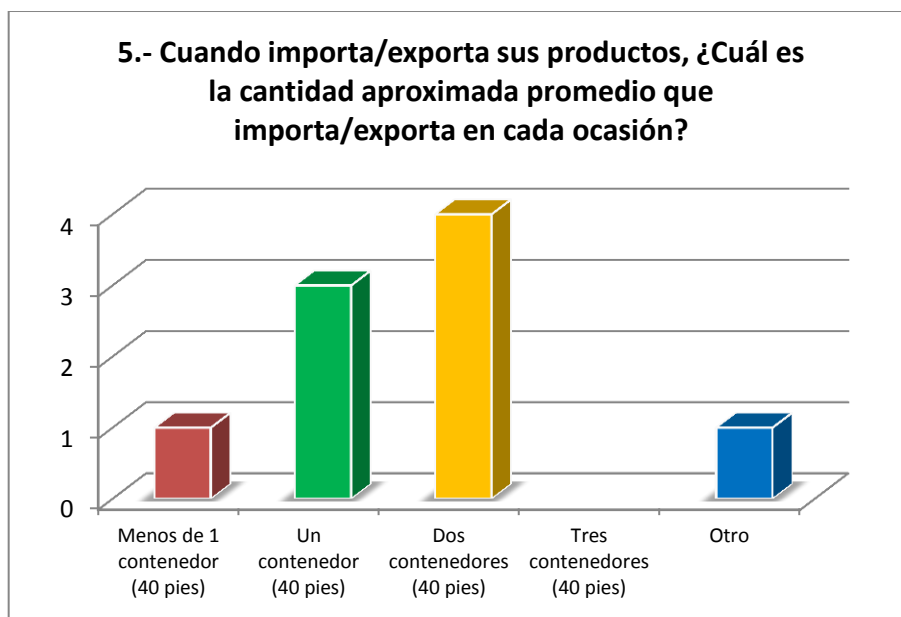
Del total de empresas encuestadas se puede observar claramente que la mayoría de empresas usualmente hacen transacciones que involucran la necesidad de utilizar servicios de almacenaje, ya sea de importaciones o exportaciones de manera semanal, lo que indica que su frecuencia es sumamente alta, esta cantidad de empresas representan el 67% de las encuestadas que continuaron con toda la encuesta.

Por su parte, las demás empresas que contratan el servicio de almacenaje se dividieron con igual cantidad de respuestas entre quincenalmente, mensualmente y sin periodicidad definida, todas con 1 respuesta que en total representan un 33%. Para la respuesta de sin periodicidad definida,

la empresa indicó que en promedio realizan una importación cada 2 o 3 meses al año.

Es por ello que se puede concluir que esto beneficia de sobremanera al negocio, debido a que el hecho de que la frecuencia sea semanal implica que el uso que se le da a servicios de almacenaje es recurrente y constante a lo largo de las aproximadamente 52 semanas del año. Aprovechando esta información para asegurar a los clientes y que los ingresos por los servicios prestados de almacenaje se conviertan en ingresos fijos.

Gráfico # 4: Pregunta 5



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Daniel Torres

El objetivo principal de esta pregunta era conocer la cantidad que manejan las empresas en cada ocasión que importan/exportan productos,

esto para conocer qué capacidad se requiere en el almacén para atender la demanda. Es por ello que, del total de empresas encuestadas, un total de 4 empresas respondieron que en cada ocasión que importan o exportan sus productos, lo hacen aproximadamente, con una cantidad de 2 contenedores de 40 pies. Un total de 3 empresas, por su parte, respondieron que usualmente en sus operaciones de importación o exportación trasladan un contenedor de 40 pies. Una empresa respondió que en sus operaciones la cantidad no alcanza a completar un contenedor.

Cabe destacar que la última empresa mencionó que en sus operaciones involucra una cantidad mayor a tres contenedores de 40 pies, por lo que se puede evidenciar un movimiento muy activo de mercadería.

Esta pregunta permite concluir que la cantidad de mercadería que transporta este tipo de empresas es de gran volumen, sumando la frecuencia que se obtuvo en la pregunta anterior se puede observar que tanto la frecuencia como el volumen favorecen al negocio en términos de prestación del servicio, favoreciendo, por supuesto, a los ingresos del negocio.

Gráfico # 5: Pregunta 6

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Daniel Torres

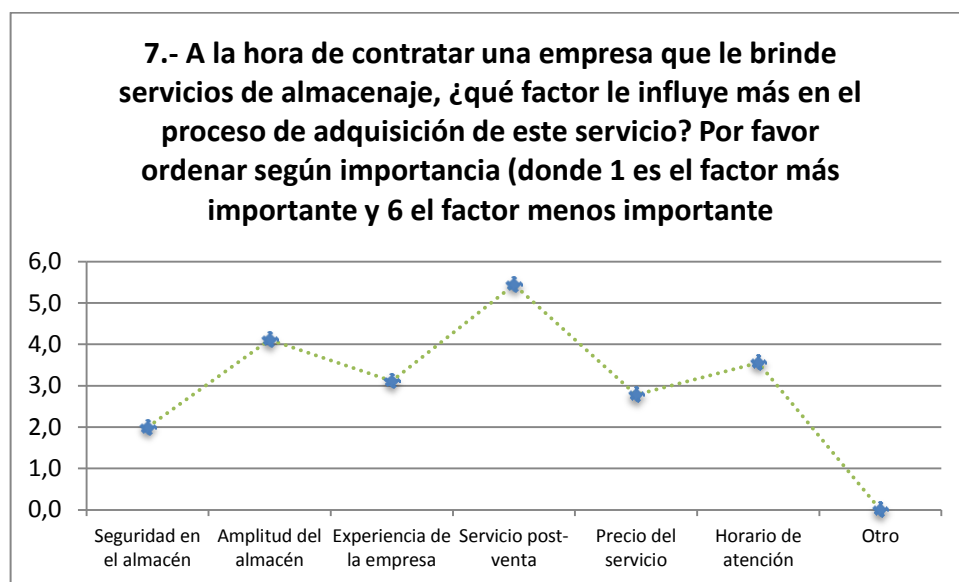
La presente pregunta buscaba conocer la satisfacción general del cliente con su actual proveedor de servicios. Evidentemente el total de las empresas encuestadas contestaron que la empresa que le brindó servicios de almacenaje cumplió sus expectativas. Un poco entrando en detalle cabe mencionar que la pregunta incluía una pregunta adicional que solicitaba se especifique por qué si o por qué no cumplió sus expectativas. A manera general y resumida los encuestados respondieron lo siguiente referente al por qué si cumplió sus expectativas:

- No han existido problemas, inconvenientes o novedades con el servicio prestado.

- La empresa que brinda los servicios de almacenaje se ha acostumbrado a nuestras necesidades particulares (de la empresa encuestada).
- Porque siempre existe retroalimentación del servicio y los productos que están ingresando al país, así como nunca ha existido un siniestro.
- Ha habido el correcto cuidado de la mercadería así como un servicio adecuado.

Del resumen de respuestas anterior se puede observar claramente un conformismo con el servicio prestado por las empresas de almacenaje. Adicionalmente, queda claro que el servicio se brindó de manera simple y sin inconvenientes por lo que los clientes no expresan ningún inconformismo que destacar.

Con estos resultados se puede concluir, que si bien es cierto en gran medida las empresas se encuentran satisfechas con la prestación de servicios de su actual proveedor, profundizando en la pregunta se pudo observar que esto se debe a la simpleza con que fue ofrecido el servicio, sin ningún valor agregado, por lo que es necesario brindar un servicio más personalizado y que el cliente sienta el valor agregado que la empresa le ofrece y no un “simple” y común servicio que no destaque.

Gráfico # 6: Pregunta 7

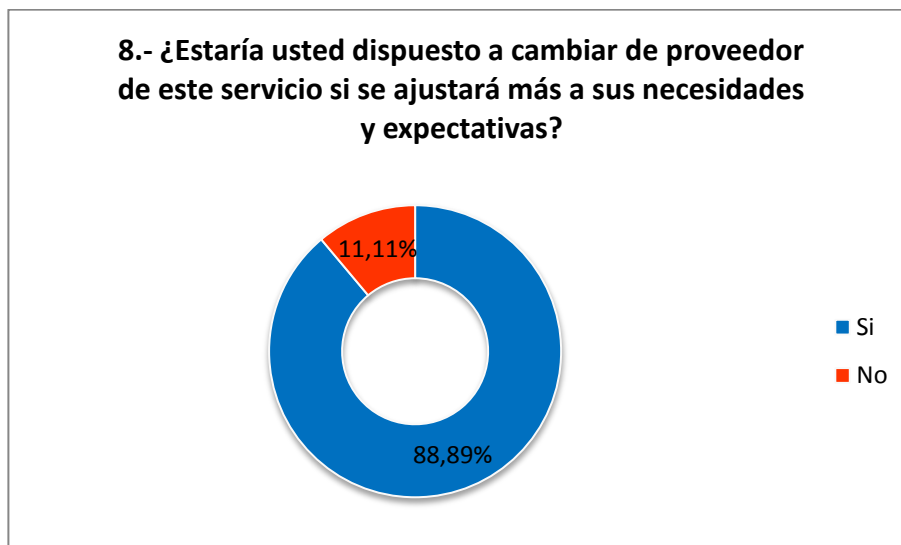
Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Daniel Torres

La presente pregunta buscaba que la empresa encuestada ordene, según importancia, los distintos factores que influyen más a la hora de contratar el servicio de almacenaje. Del total de las empresas encuestadas, se procedió a obtener un promedio con las calificaciones obtenidas por cada factor. Por consiguiente, se estableció que el factor que más influye en las empresas, al momento de contratar los servicios de almacenaje, es la seguridad que le brinda el almacén, con un promedio de 2. Dicho factor se encuentra seguido por el del precio del servicio con un promedio de 2,8. El tercer factor más influyente es la experiencia que tiene la empresa que brinda el servicio, con un promedio de 3,1. El cuarto factor es el horario de atención de la empresa que brinda los servicios de almacenaje, con un promedio de 3,6. En el quinto factor, amplitud del almacén, las

empresas, en su mayoría, consideran que no es un factor muy influyente con un promedio de 4,1. Y por último, el factor menos influyente, al momento de contratar los servicios de almacenaje para una empresa, es el servicio post-venta con un promedio de 5,4.

Por lo tanto, se puede concluir que los factores primordiales que consideran las empresas a la hora de contratar los servicios de almacenaje son: seguridad del almacén, precio del servicio y experiencia de la empresa. Con esta información queda claro que la empresa enfocará sus esfuerzos en lograr que el cliente perciba estos factores de manera evidente, se buscará por consecuencia los más altos estándares de seguridad para el almacén. En cuanto a precio se pretende ofrecer un precio muy competitivo para el mercado, que se encuentra por debajo del promedio, ayudando a los clientes a disminuir costos de logística y almacenaje.

La experiencia por su parte es un factor que el tiempo y los años de operación otorgan, pero sin ninguna duda la empresa buscará satisfacción total en el cliente para que se mitigue este elemento y que después de ciertos años de experiencia, sean los mismos clientes quienes juzguen a la empresa.

Gráfico # 7: Pregunta 8

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Daniel Torres

De total de empresas encuestadas, un 89% estaría dispuesto a cambiar de proveedor de servicios de almacenaje si se ajustara más a sus necesidades y expectativas. El 11% restante no estaría dispuesto a cambiar de proveedor. Cabe mencionar que el 11% representa una sola empresa, y su respuesta se debe a que la empresa se auto provee de este servicio, por lo que por razones lógicas no estaría dispuesta a cambiarlo por ninguna otra empresa.

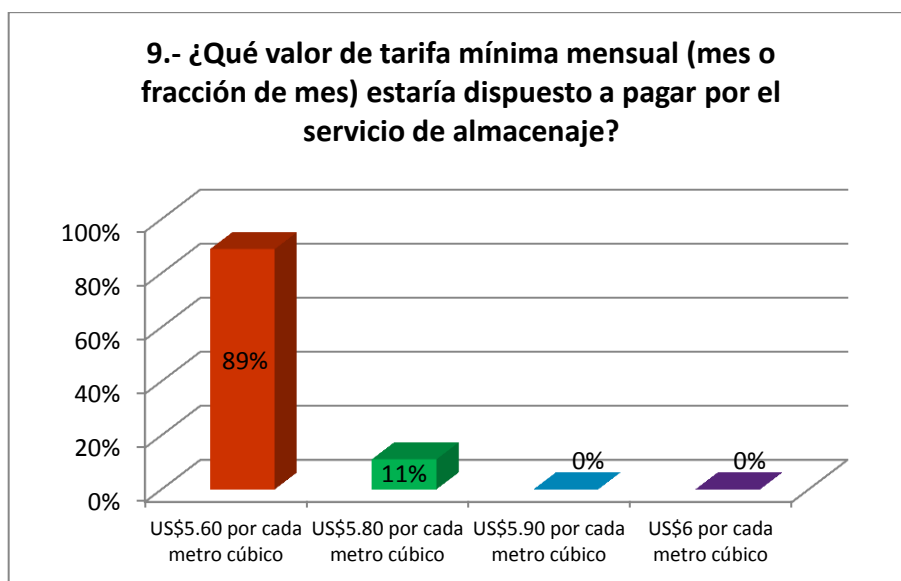
Adicionalmente, esta pregunta solicitaba la justificación de la respuesta, por lo que, en resumen, las empresas que respondieron si, coincidieron que:

- Les gustaría tener otra opción para analizar si es más viable.

- Les gustaría ver una empresa que se ajuste más a sus necesidades particulares.
- Les gustaría percibir un valor agregado mayor al que perciben en la actualidad.

En conclusión estos resultados permiten observar que la apertura total de las empresas a cambiar de proveedor, siempre que dicho proveedor de servicios le ofrezca un producto acorde a sus necesidades y expectativas. Esto representa un factor positivo para el negocio, y se debe aprovechar ofertando un servicio de calidad a un costo razonable.

Gráfico # 8: Pregunta 9

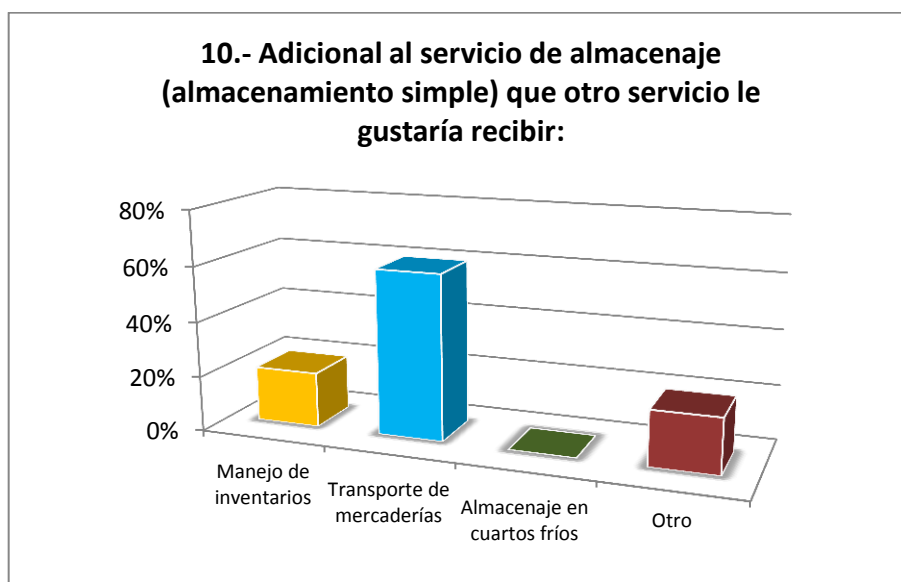


Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Daniel Torres

El precio es un aspecto fundamental para todas las empresas, a la hora de decidir por un determinado servicio. Es por ello que como metodología para determinar el rango de precios adecuado, se realizó un promedio del costo actual en el mercado, entre las empresas que brindan este tipo de servicios y se obtuvo un estándar por metro cúbico.

De todas las empresas encuestadas, el 89% coincide que el precio óptimo a pagar por el servicio de almacenaje es de US\$5,60 por cada metro cúbico. Esto por supuesto sugiere que las empresas ponen particular interés en los precios, es por ello que la gran mayoría optó por la propuesta más baja de entre las opciones. El 11% restante considera que el precio de US\$ 5,80 por cada metro cúbico es el adecuado para este tipo de servicios.

Considerando que los resultados muestran una tendencia a que US\$5,60 sea el precio que estarían dispuestos los potenciales clientes a pagar por éste servicio, será dicho valor al que se ofertará el servicio por metro cúbico de almacenaje, algo que beneficia ampliamente a los costos de las empresas considerando que el promedio de la competencia en el mercado es superior a éste valor. Por supuesto que este será el precio de arranque del servicio, y a medida que siga el ciclo de vida del producto en su fase de crecimiento habrá ligeras modificaciones, considerando obviamente el mercado.

Gráfico # 9: Pregunta 10

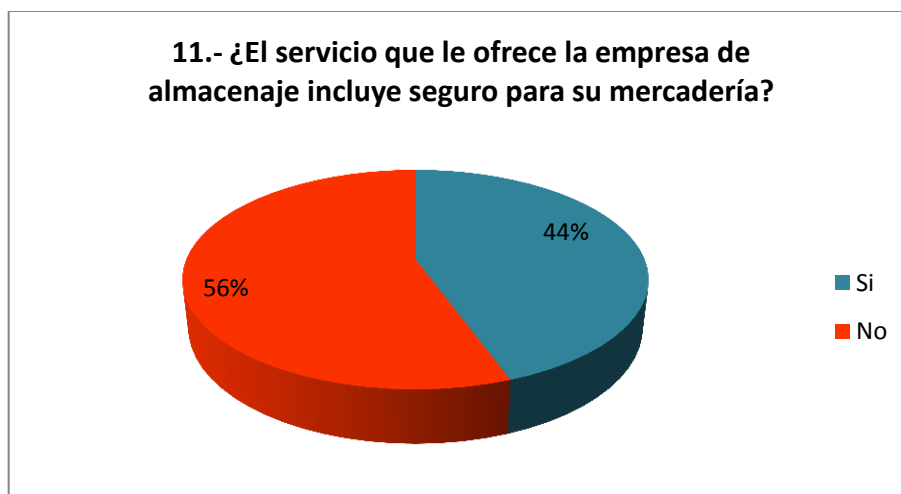
Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Daniel Torres

Esta pregunta buscaba conocer qué otro tipo de servicios les gustaría recibir a los potenciales clientes que “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.”. De las opciones planteadas en la encuesta, el 60% coincidió que le gustaría que la empresa le brinde transporte de la mercadería. El 20% de los encuestados, por su parte, considera que el manejo de inventarios es un servicio que le gustaría recibir, que incluiría el manejo de la cadena logística de la empresa. Por último el 20% restante, escogió la respuesta otro y detallaron que no les gustaría recibir ningún otro servicio fuera del de almacenaje.

En vista de los favorables resultados para el servicio de transporte de mercaderías como otro servicio adicional, el mismo se lo prestará según

necesidad de las empresas, y su valor se cobrará en cotización aparte de los servicios de almacenaje. El servicio de manejo de inventarios por su parte, es una muy buena opción como servicio adicional, pero se debe tener una posición establecida en servicios de almacenaje para empezar a ofertar dicho servicio, es por ello que la intención es empezar a ofertar a partir del segundo año de operación de la empresa, o si los resultados no son los esperados hasta mediados del primer año, se procederá a un análisis de la factibilidad de agregar éste servicio.

Gráfico # 10: Pregunta 11



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Daniel Torres

El 56% de las empresas encuestadas respondió que la empresa que le ofrece servicios de almacenaje no incluye ningún tipo de seguro para su mercadería, en caso de existir algún tipo de siniestro. El 44% restante de empresas respondió, por su parte, que el servicio de almacenaje que le brinda su actual proveedor, incluye seguro para su mercadería.

Específicamente en este punto se les consultó, adicionalmente, cuál es la cobertura de este seguro, y todas coincidieron que el seguro incluye todo en general, es decir, incluye el seguro para su mercadería hasta que la misma llegue a su destino final donde la empresa lo requiera. Detallaron que el seguro incluye: daños en la mercadería, pérdida de mercadería y cualquier tipo de siniestro, por supuesto con limitaciones como cualquier otro seguro.

Usualmente las mercaderías incluyen un seguro hasta que las mismas llegan a las bodegas de la empresa, seguro que se lo adquiere de manera conjunta con la mercadería según comentaron las empresas encuestadas, por lo cual no sería necesario un seguro para las mercaderías al interior de las bodegas. Para el caso de mercadería que no tenga seguro al ingreso a las bodegas de “Logística y Almacenaje Iglesias”, se pretende mitigar cualquier contingente brindando máxima seguridad, esto debido a que los costos de brindar el servicio de seguro implicaría un aumento radical en el precio de venta del servicio, por lo que el primer año de operación no se incluirá ningún tipo de seguro, a partir del segundo año se pretende implementarlo ya con la empresa posicionada en el mercado y con reconocimiento y experiencia comprobada en el negocio.

Gráfico # 11: Pregunta 12

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Daniel Torres

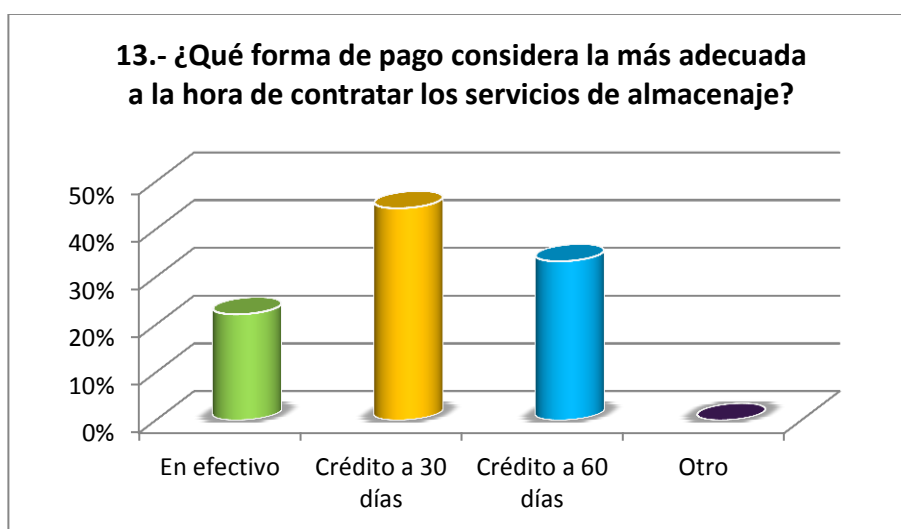
El 67% de las empresas encuestadas mencionó que la actual empresa que le presta servicios de almacenaje no le brinda ningún beneficio adicional o especial. Esto se refiere a algún valor agregado que la empresa le pueda brindar para aumentar la satisfacción del cliente, sin costo alguno. Por el contrario, el 33% de las empresas encuestadas respondió que sí le brindan servicios especiales o adicionales. Con relación a este punto, al ser consultadas las empresas cuál es el servicio adicional o especial que reciben, respondieron lo siguiente:

- Manejo de inventarios y transporte de mercadería.
- Despacho de mercadería incluido en el valor de almacenaje.

- Considerando que el tiempo de entrega de nuestro producto es muy importante para nuestros clientes, cuando le pedimos que la entrega sea urgente siempre lo hacen (hay ocasiones que entregan nuestro producto el mismo día).

Los resultados muestran lo mencionado en preguntas anteriores, los usuarios de éste servicio no perciben ningún valor agregado por parte de las empresas. Esto sin duda es uno de los motivos de ofrecer un servicio personalizado y ajustado a las necesidades de los clientes como pretende hacerlo “Logística y Almacenaje Iglesias”, para que el valor agregado sea percibido por los clientes. Dicho valor agregado incluye: servicio oportuno, tiempos oportunos, servicio según especificaciones del cliente, entre otros.

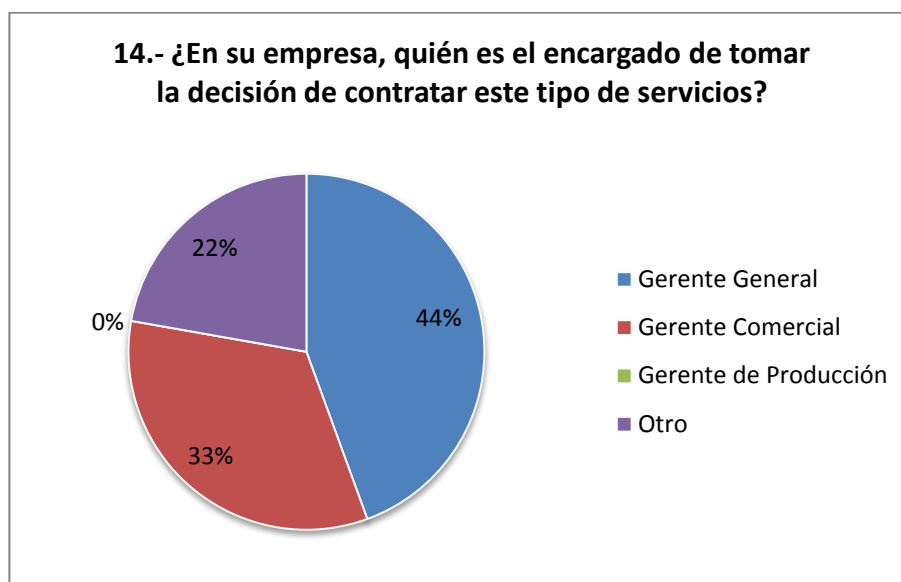
Gráfico # 12: Pregunta 13



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Daniel Torres

El 44% de las empresas encuestadas considera que la forma de pago más adecuada para contratar los servicios de almacenaje es un crédito a 30 días plazo. Según comentaron muchas de las empresas, este lapso le permite despachar mucha de la mercadería importada, por lo que su flujo se incrementa y le permite pagar por el servicio de almacenaje sin mayores contratiempos. El 33% de las empresas, considera que un crédito a 60 días plazo, le ayuda de mejor manera para poder cancelar por la prestación del servicio de almacenaje. Mientras que para el 22% restante este tipo de servicios es parte de su día a día, por lo que la forma de pago más adecuada es mediante desembolso líquido, es decir en efectivo.

En virtud de los resultados obtenidos, Logística y Almacenaje Iglesias pretende ofrecer a sus clientes dos formas de pago; la tradicional forma de pago en efectivo una vez brindado el servicio y la segunda un crédito a 30 días para el pago por los servicios prestados. Dicho crédito no se podría extender a un mayor plazo debido a que se vería seriamente afectado el flujo de caja de la empresa limitado su liquidez y consecuentemente sus operaciones de manera normal.

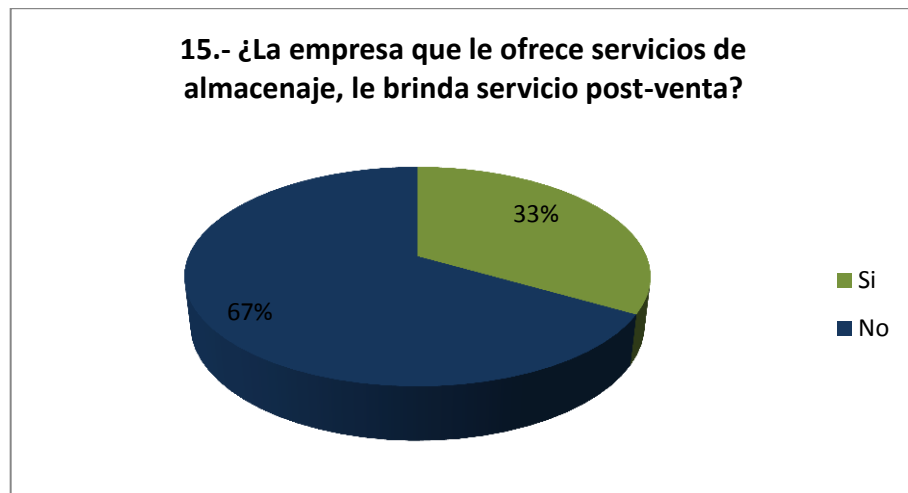
Gráfico # 13: Pregunta 14

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Daniel Torres

El 44% de las empresas encuestadas, respondieron que la persona encargada de tomar la decisión para la contratación de este tipo de servicios es el Gerente General de su compañía. Por su parte, el 33% de las empresas respondieron que el Gerente Comercial es el encargado de tomar esta decisión, a lo que añadieron que esto se debe que este tipo de servicios, aumenta el costo de la importación o exportación, según corresponda, por lo que es necesario que la cabeza de la parte comercial sea quien tome la decisión en este sentido. El 22% restante, respondió que el encargado de esta decisión era otra persona, es decir el Gerente de Negocios Internacionales en un caso, y el Gerente de Operaciones para el otro caso.

Estos resultados permiten concluir, que para poder cerrar el negocio y concretar la venta, usualmente las empresas dejan a sus altos mandos dicha responsabilidad, donde según el tamaño de la empresa esta decisión puede recaer en el Gerente General, Gerente Comercial, o cualquier posición gerencial.

Gráfico # 14: Pregunta 15



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Daniel Torres

La mayoría de empresas encuestadas, es decir el 67%, coincidieron en que la actual empresa que le presta servicios de almacenaje no le brinda ningún servicio post-venta. Por el contrario, para el 33% restante la actual empresa sí le ofrece servicio post-venta, y consiste en lo siguiente:

- Se aseguran que la mercadería llegue a tiempo al lugar de destino y revisan siempre que no haya existido ningún inconveniente.

- Retroalimentación, sugerencias y acciones correctivas de acciones erróneas.
- Todo lo necesario, considerando que su misma empresa es la que le ofrece este servicio.

El servicio post-venta es otro de los defectos de las empresas que brindan servicios de almacenaje. Los resultados claramente indican que la mayoría de empresas no brindan servicio alguno, y esto se encuentra estrechamente relacionado con el conformismo del servicio recibido por parte de las empresas. Es por ello y con el objeto de motivar a las empresas a que elijan a “Logística y Almacenaje Iglesias”, se manejará un procedimiento de servicio post-venta una vez concluido el servicio de almacenaje. Dicho servicio constará de una verificación que la mercadería llegó a bodegas de los clientes en condiciones óptimas y bajo los parámetros establecidos, así mismo en dicha verificación se receptorán sugerencias/quejas por parte de los clientes, para mejorar constantemente el servicio brindado.

2.2 EXPECTATIVAS DE OFERTA Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

2.2.1 Situación de la competencia en la industria de almacenaje

Para analizar la competencia de una empresa cuyo negocio es el almacenaje y su domicilio está en las inmediaciones de un aeropuerto,

como es el caso de la de este proyecto, es necesario enfocarse tanto en la competencia directa, que se refiere netamente a la competencia con empresas dedicadas a negocios de iguales o similares características, como en la indirecta, que son los competidores que representan una amenaza para el proyecto, pero que no implican un impedimento mayor para el mercado objetivo del negocio.

2.2.1.1 Competencia directa

Para analizar a profundidad a la competencia directa de “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.”, se utilizó una metodología particular, pero que a la vez involucra datos y referencias veraces y con alto alcance. Es por ello que, considerando la complejidad para la obtención de datos que beneficien al estudio de la competencia en el mercado del almacenaje, se procedió a utilizar el método del “cliente fantasma” o también conocido como “cliente misterioso”. La intención principal de utilizar este método era la de conocer aspectos generales y fundamentales para el análisis sobre la competencia, como son:

- Servicios que ofrece la empresa (especificaciones, descripciones y particularidades).

- Precios que maneja la competencia, para servicios relacionados con almacenaje.
- Atributos de la competencia y percepción de estrategias que utiliza para la captación de clientes.
- Valor agregado que ofrece la competencia, mediante la prestación de sus servicios.
- Políticas de tarifas para servicios relacionados con almacenaje.
- Costos adicionales que la competencia considera son relacionados al servicio de almacenaje.

Comfiltrampec S.A.

Empresa ecuatoriana, creada como compañía filial de transportes petroleros, que cuenta con almacenes en una zona estratégicamente cercana al nuevo aeropuerto de Quito, en la Gaspar de Carvajal y Avenida Interoceánica, sector Puembo.

Su cartera de servicios incluye todo tipo de apoyo logístico que nació con la idea de apoyar a las empresas petroleras en el transporte alrededor del oriente ecuatoriano. La empresa entre sus servicios ofrece: transporte de carga liviana, transporte de carga pesada, transporte refrigerado y servicios de almacenaje.

Si bien su giro de negocio empezó siendo el apoyo a través de servicios de transporte para las empresas petroleras, en los últimos años la empresa ha empezado a entrar con fuerza en lo que respecta a almacenaje.

Dentro de su portafolio de clientes se encuentran empresas importantes en el medio nacional como son: HP (Hewlett Packard), Conecel S.A. (Claro) y Mishan.

En lo que respecta a tarifas que maneja la empresa para servicios de almacenaje, poseen políticas de descuento por cantidad. Es decir para almacenar un contenedor de 20 pies la tarifa mes o fracción mes es de US\$ 300, lo que sería equivalente a US\$ 9,03 por cada metro cúbico de espacio dentro del almacén. Por su parte para almacenar un contenedor de 40 pies la tarifa mes o fracción mes es igual a US\$ 500, lo que resultaría equivalente a US\$ 7,38 por metro cúbico de espacio almacenado en sus bodegas. Se puede concluir por ende, que la empresa maneja tarifas por altas cantidades de volumen, a un precio superior que otras empresas de la competencia.



Sislogica S.A.

Con base en los aspectos principales a analizar en los distintos competidores, se puede encontrar como competencia a “Sislogica S.A.”, empresa ecuatoriana con varios años en el mercado logístico y de almacenaje, ubicada en la avenida San Juan de Dios, lote 20^a y José Calderón, Sector Playa Chica, en San Rafael. Dicha empresa busca ofrecer a sus clientes las mejores soluciones en lo que respecta a diseño, implementación y operación de los procesos de la cadena de suministro. Esto con la intención de brindar los mejores conceptos, prácticas y tecnología, para brindar valor agregado en la logística de sus clientes. Sus servicios incluyen: distribución especializada, transporte, packing y almacenamiento.

En lo que respecta a distribución especializada buscan brindar una solución a sus clientes, en el manejo de productos para que las entregas a terceros sean con la mayor precisión posible, es decir manejando toda la logística de un tercero.

Dentro de su cartera de clientes han pasado empresas importantes del país como son: ARCA, Danec S.A., Grupo Cesa, Avon, entre otras. La característica principal de esta empresa es

que manejan una tarifa especial por almacenamiento en la cual el precio es de US\$18 la posición, por mes o fracción de mes. En efecto, dicha posición se refiere a un volumen de $1,56\text{m}^3$ ($1\text{m} \times 1,20\text{m} \times 1,35\text{m}$), este valor se refiere únicamente al servicio de almacenaje y control de inventario (mercadería entrante y saliente), es decir, no incluye transporte. Adicionalmente, cuentan con promociones; si la mercadería requiere un depósito menor a un mes, siendo el mínimo US\$ 9 la posición por 15 días, de requerir algún día adicional la tarifa se mantiene en US\$ 18. Cabe mencionar que la relación de las posiciones frente a un análisis de precio por m^3 nos da un valor equivalente a US\$ 5,42por m^3 .



Multialmacenaje

Empresa ubicada en la ciudad de Quito, específicamente al norte de la ciudad en Calderón-Vía Mariana de Jesús, lote 49 calle C y calle 2, a pocos minutos de la Panamericana Norte, la nueva Vía Oriental, y cerca del nuevo aeropuerto Mariscal Sucre de Quito.

La empresa nace como un proyecto de almacenaje por espacio físico, que cuenta con un área de 11300 m². El área se encuentra dividida en dos bloques; el bloque A con un área total de 5300 m², y el bloque B con un área total de 6000m². Su intención principal de negocio es la de brindar una solución logística para las empresas, ofreciendo un servicio de calidad. La empresa cuenta con instalaciones con todas las facilidades y equipamiento necesarios para almacenar todo tipo de carga ingresante, ya sea bajo techo o a la intemperie, según las necesidades de sus clientes. La modalidad de intemperie le permite al cliente ahorrar costos, ya que se paga únicamente por el espacio efectivamente utilizado.

La actividad principal de esta empresa es ofrecer servicios de almacenaje y bodegaje, sin embargo, cabe destacar que adicionalmente, ofrece: instalación de vallas de madera y la construcción de estructuras de madera.

El servicio de instalación de vallas de madera ofrece una línea completa de cercas de calidad para decorar jardines y delimitar su entorno. Este servicio incluye cercas sencillas o con diseño personalizado según preferencias del cliente, así como la excavación y el ensamblaje de la misma. El servicio de construcción de estructuras de madera ofrece al cliente

estructuras de la más alta calidad en vigas, además de un diseño personalizado según gustos y preferencias del cliente.

En cuanto a tarifas de almacenaje de refiere, la empresa maneja una tarifa única de US\$ 8 por cada m³, por mes o fracción mes, la misma que incluye cobertura de seguro para la mercadería para cualquier tipo de siniestro, mientras la mercadería se encuentre en sus bodegas.



Competencia directa Guayaquil (referencial)

Holtrans Logistic

Con el objetivo de poseer una idea y visión más general con respecto al mercado de logística y almacenaje no solo a nivel de Quito, sino a nivel nacional, se investigó una de las empresas más representativas de la ciudad de Guayaquil como lo es Holtrans Logistics. Dicha empresa inicia sus operaciones en el

año 2010 como el resultado de una alianza comercial de dos grandes grupos navieros del Ecuador: Grupo Transoceánica y el Grupo Holco. Estas empresas tuvieron la visión de crear Holtrans como una empresa que cubra las necesidades logísticas de almacenaje y distribución para sus clientes. Holtrans Logistic es un operador logístico especializado en servicios de bodegaje, transporte, administración de inventarios, empaque y distribución. Adicionalmente la empresa cuenta con autorización para funcionar como Depósito Comercial Público, por parte del Servicio Nacional de Aduanas para brindar un servicio de almacenaje aduanal con la suspensión temporal del pago de tributos.

La empresa cuenta con amplias instalaciones en un terreno de 23000 m² dentro del cual se ubican oficinas y bodegas con una capacidad de almacenaje de 15000m³.

Adicionalmente la empresa cuenta con:

- Dos rampas de acceso a nivel de camión.
- Puerta alterna de acceso a bodegas
- Servicio de montacarga de 3.5 TN
- Personal de Bodega
- Posibilidad de Almacenaje en Estanterías

- Área de pesaje de mercadería
- Sistema de eólicos para mayor ventilación

Dentro del paquete de servicios que ofrece Holtrans se encuentra: almacenamiento simple, depósito comercial público, transporte y distribución y consultoría y asesoramiento. Por su parte su cartera de clientes se compone por empresas como: Artefacta, Mabe, Automotores y Anexos, Aglomerados Cotopaxi, Revlon, entre otros.

Por otra parte en lo que respecta a tarifas para el servicio de almacenamiento simple la tarifa por m^3 tiene un valor de US\$ 5,72, adicionalmente si la mercadería no se la deja en el sitio la carga y descarga de la misma tiene un valor de US\$240 para un contenedor de 20 pies (capacidad aproximada de $33,2m^3$) por lo que en equivalencia el valor por metro cúbico sería de US\$7,23. Además si el cliente lo requiere cuentan con el servicio de transporte de la aduana hasta sus instalaciones por un valor de US\$200.



Cuadro resumen competencia

Tabla # 5: Cuadro Competencia

Cuadro comparativo de la competencia - Logística y Almacenaje Iglesias				
Nombre de la empresa	Años de experiencia	Precio	Servicios	Clientes
Comfiltrampec S.A.	12	Contenedor 20 pies: US\$ 9.03 Contenedor 40 pies: US\$ 7.38	1. Transporte de carga liviana 2. Transporte de carga pesada 3. Transporte refrigerado 4. Servicios de almacenaje	HP (Hewlett Packard) Conecel S.A. (Claro) Mishan
Sislogica S.A.	3	US\$ 5,42	1. Distribución especializada 2. Transporte 3. Packing 4. Almacenamiento	ARCA Danec S.A. Grupo Cesa Avon
Multialmacenaje	2	US\$ 8	1. Almacenaje y bodegaje 2. Instalación de vallas de madera 3. La construcción de estructuras de madera	No especificado
Holtrans Logistic (referencial)	3	US\$ 7.23	1. Bodegaje 2. Transporte 3. Administración de inventarios 4. Empaque 5. Distribución. 6. Depósito Comercial Público	Artefacta Mabe Automotores y Anexos Aglomerados Cotopaxi Revlon

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Daniel Torres

El cuadro anterior muestra a manera de resumen las principales características y factores de análisis de la competencia de “Logística y Almacenaje Iglesias”. De los distintos elementos se puede observar que en cuanto a precio, la empresa Sislogica ofrece el menor valor de la competencia, siendo un elemento de principal importancia y un fuerte competidor. Sin embargo, esto se mitiga con el hecho de que la empresa Sislogica se encuentra ubicada en la zona de San Rafael, razón por la cual “Logística y Almacenaje Iglesias”, se encuentra en ventaja por la cercanía con el nuevo aeropuerto y el potencial mercado que utiliza ésta como vía de movilidad.

Entre los competidores se puede apreciar que la mejor competidora es Holtrans Logistic, empresa que por su ubicación en Guayaquil no representa una amenaza directa, pero que cabe destacar que analizando característica por característica es el mejor exponente. Entrando al ámbito de la ciudad de Quito, la mejor competidora es la empresa Sislogica, por su variedad de servicios que presenta a un costo relativamente bajo, siendo acreedora de la mejor cartera de clientes entre todos los competidores de la ciudad.

En cuanto a competidor directo se refiere, la empresa que representa la mayor competencia por las distintas características que la distinguen y considerando principalmente su ubicación, es la empresa Comfiltrampec. Esta empresa ha logrado irse posicionando en el mercado de almacenaje, aun cuando su giro de negocio empezó siendo el de transporte para empresas petroleras en el oriente. De a poco ha logrado ganar mercado y posición. Siendo su ubicación en la zona de Puembo, representa una amenaza, pero aun cuando su ubicación es privilegiada, existe todavía distancia significativa si se la compara con la ubicación de “Logística y Almacenaje Iglesias”. Adicionalmente es necesario agregar que en cuanto a precio la oferta de Comfiltrampec es mucho mayor a la de “Logística y Almacenaje

Iglesias”, motivo por el cual las empresas tienen un factor de análisis importante a la hora de tomar su decisión, y que pensando a nivel de costos motiva mayormente inclinarse por la segunda opción.

2.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas

2.2.2.1 Proveedores – Poder de negociación

Considerando que el giro de negocio de “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.” es la prestación de servicios de almacenaje, son contados los proveedores que puedan significar un factor influyente en el día a día de la empresa. El único proveedor que puede representar cierta importancia es el de seguridad, considerando que la empresa busca ofrecer un servicio que incluye 24 horas de seguridad continua, sobre todo por la importancia de esta característica a la hora de contratar los servicios de almacenaje para las empresas.

Debido a que en el mercado de proveedores de servicios de seguridad existe gran diversidad de oferta de seguridad, no existirá dificultad en encontrar el proveedor que se ajuste a las necesidades y exigencias de “Logística y Almacenaje Iglesias

Cía. Ltda.”, en cuanto a calidad y precios que le permitan a la empresa ingresar al mercado con precios competitivos.

Considerando que la seguridad es un elemento de suma importancia para el negocio, se ha considerado elegir a Proservip Cía. Ltda., como el proveedor de servicios de seguridad y vigilancia para la empresa. Dicha elección fue en base a la experiencia de Proservip en temas de seguridad y la intención de conseguir relaciones a largo plazo.

Siendo una empresa reconocida en el mercado, poseen estándares y precios para el servicio de seguridad. Es por ello que la negociación se basa en una relación con contrato anual a precio convenido por las dos partes. Es por ello que el poder de negociación con este proveedor gira en torno mayormente a beneficio de “Logística y Almacenaje Iglesias”, ya que se tiene la potestad siempre de buscar un mejor postor y consecuentemente cambiar de proveedor.

2.2.2.2 Consumidores – Poder de negociación

“Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.” se desempeñará en el mercado de servicios y considerando que la empresa en un inicio partiría en una etapa introductoria, el poder de negociación

tiende a estar más del lado de los clientes. Es decir, debido a que en un inicio sus esfuerzos estarán encaminados a ganar clientes, se manejará una cierta flexibilidad en las negociaciones de precios, por lo cual esto determina que el poder de negociación lo tengan los clientes.

Sin embargo, la estrategia para ingresar al mercado debe contemplar el hecho de que los precios serán más beneficiosos para los clientes, mientras “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.” se va asentando dentro del mercado, pero que a medida que adquiere estabilidad, deberá ajustar sus tarifas y lograr que el poder de negociación se incline a favor de la empresa.

2.2.2.3 Competencia actual – Barreras de salida

Actualmente, la competencia de “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.” se centra en dos grandes grupos: la competencia directa y la competencia indirecta.

En cuanto a competencia directa, cabe mencionar que existen infinidad de empresas que ofrecen servicios relacionados con logística, pero poca especialización en almacenaje como “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.” pretende ser. Es por ello que, como se mencionó en el tema de “Competencia

Directa”, las empresas buscan dar una solución logística como su principal actividad a la hora de ofrecer el servicio. Es así que, con la intención de mantenerse a la vanguardia, la empresa pretende especializarse en este aspecto.

La competencia directa maneja niveles similares en cuanto a tarifas por su servicio, sin embargo, la diferencia radica en lo que ésta le pueda ofrecer a sus clientes como valor agregado.

Generalmente, el principal factor que el cliente considera, a la hora de contratar este servicio es la experiencia brindando un servicio que se ajuste totalmente a las necesidades de los clientes, y el reconocimiento en el mercado.

En lo que respecta a competencia indirecta, se puede notar con facilidad la existencia de dos grandes grupos de empresas, que mantienen operaciones cerca del nuevo aeropuerto Mariscal Sucre. La primera es el grupo de empresas que conforman Tababela Cargo Center (Tabacarcen), empresa subcontratada por Quiport S.A., para la construcción y administración del centro logístico, ubicado en los predios del terminal aéreo y con la que operarán 50 empresas. La segunda es el Centro Logístico Alpachaca, resultado de una iniciativa privada, conformado por 7 empresas cargueras del país.

Considerando que estas dos edificaciones son una alta inversión privada, podemos concluir que implican un costo elevado para quienes deseen contratar sus servicios, una muestra de ello es el grupo de exportadores de flores quienes se han manifestado sobre este aspecto y se muestran preocupados pues el proceso logístico representa entre el 30% y 40% del precio final del producto.

Estas dos empresas, si bien implican una amenaza para “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.”, su giro de negocio busca brindar un servicio a empresas exportadoras en su mayoría, y en particular al sector de las flores, por lo cual su competencia no es de gran trascendencia para “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.”; si a esto se suma que la estrategia inicial es la de manejar tarifas cómodas para el cliente, por el tamaño y participación de estas empresas no se ajustarían a esta política.

2.2.2.4 Competencia potencial – Barreras de entrada

La industria en la que se desarrolla el almacenaje es en teoría de fácil acceso, debido a que es un potencial negocio rentable si se lo maneja de la manera adecuada y contando con todos los

factores idóneos. La principal barrera de ingreso al mercado y que significan una fuerte competencia, son las empresas ya posicionadas y con amplia experiencia en el medio. A esto se suma, la confianza y fidelidad con que cuentan por parte de sus clientes, es decir que, en general existen pocas barreras de ingreso al mercado, las mismas que tienen que ver, básicamente, con el posicionamiento del que gozan las empresas actuales, el reconocimiento que poseen, y la especialización para ciertos servicios lo que dificulta a las nuevas empresas entrar a competir.

2.2.2.5 Productos sustitutos – Amenaza

Por el tipo de servicio que ofrecerá “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.” son muy pocos los servicios que pueden representar la amenaza de ser un servicio sustituto.

Considerando que el servicio implica proporcionar un espacio físico para el depósito de mercadería, es necesario que la mercadería también requiera un tiempo para el depósito, por lo que el único servicio que podría representar la amenaza de un sustituto, sería el de contar con una logística directa de la mercadería sin la necesidad de que ésta sea depositada en un

almacén o que necesite de los servicios que le puede brindar el mismo.

2.3 EXPECTATIVAS DE DEMANDA Y PRECIO DE LOS SERVICIOS DE ALMACENAJE

2.3.1 Atributos sobre la demanda

La demanda de servicios de almacenaje se encuentra estrechamente vinculada a empresas que requieren el depósito y transporte de su mercadería, como parte de su logística diaria. Es por ello que las empresas demandantes son compañías dedicadas a la exportación e importación de productos principalmente, sin descuidar o dejar a un lado empresas que necesiten resolver problemas logísticos particulares al interior del país y que no necesariamente necesiten importar o exportar mercadería.

La logística es un factor crítico para una empresa, la velocidad y precisión con que se realicen las entregas a sus clientes, es una de las mayores ventajas competitivas. Mientras más productivo sea este proceso, los resultados comerciales serán cada vez más notables y a favor de las empresas. Por esta razón, “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.” no busca simplemente ofrecer un servicio de almacenaje de mercadería, sino que, además, busca convertirse en un socio logístico totalmente

alineado a las necesidades de sus clientes. Partiendo de este precepto, los demandantes serán empresas que vean en “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.” una solución para sus problemas y necesidades en esta área.

Se requiere enfocar el esfuerzo hacia un mercado objetivo conformado por empresas de tamaño medio o grande, ya que para una pequeña resulta un tanto complejo debido a que se verían obligadas a realizar un incremento en sus costos.

2.3.2 Determinación de la demanda

2.3.2.1 Mercado Potencial

La demanda es un factor crítico para todo negocio, pues representa la razón de ser de una empresa, por lo que es muy importante llevar un cálculo del mercado potencial, lo más cercano a la realidad.

En lo que respecta al mercado de almacenaje cercano a la zona del nuevo aeropuerto de Quito ubicado en Tababela, la intención fue la de conocer a través de las encuestas todo lo referente a importaciones y exportaciones de empresas ubicadas en la capital. Es por ello que se realizaron encuestas/entrevistas a

empresas con la intención que brinden datos de importancia referentes a: precio, cantidad de mercadería y frecuencia de importación o exportación promedio. De ello se pudo obtener información para hacer el cálculo del mercado potencial, mismo que se demuestra a continuación:

$$Q = npq$$

Dónde;

Q: mercado potencial

n: número de compradores posibles para el mismo tipo de servicio en un determinado mercado.

p: precio promedio del servicio

q: cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado

Considerando que los valores para n y para p se los determinó en la investigación de mercados, el dato faltante sería q que equivale a la cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado. Para ello se realizó el siguiente cálculo en función de las encuestas realizadas a las distintas empresas en la investigación de mercado:

Tabla # 6: Mercado Potencial

Cantidad		
2 contenedores de 40 pies	4	44,44%
1 contenedor de 40 pies	3	33,33%
Más de 3 contenedores de 40 pies	1	11,11%
Menos de 1 contenedor	1	11,11%
Total	9	100,00%

Frecuencia		
Semanal	6	66,67%
Quincenal	1	11,11%
Mensual	1	11,11%
Sin periodicidad (cada 2 o 3 meses)	1	11,11%
Total	9	100,00%

Cálculo contenedores en el año	
Contenedores promedio	1,72222222
Frecuencia promedio en días	18
Contenedor estándar 40 pies (metros cúbicos)	67,7
Total contenedores anual	34,4444444
Total contenedores en metros cúbicos	116,594444
Frecuencia anual	20
Total contenedores promedio anual (metros cúbicos)	2331,88889

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Daniel Torres

En consecuencia, una vez obtenido el resultado de la cantidad de metros cúbicos promedio, que en un año tienen movimiento, ya sea en importaciones como exportaciones, se procede a reemplazar la fórmula de mercado potencial:

$$Q = 43 \times \text{US\$}5,60 \times 2332$$

Donde;

$$Q = \text{US\$ } 561,519.11$$

En conclusión, se puede observar que el potencial de 43 empresas que representan el mercado meta, es un mercado potencial elevado que con el ingreso de “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.”, con un precio competitivo, puede llegar a abarcar una gran cantidad del mismo. Es necesario mencionar además, que el promedio de tarifa por metro cúbico de la competencia es de US\$ 6,88, lo cual significa que la tarifa que ofrece la empresa es altamente competitiva.

2.3.3 Determinación del precio

Para la determinación del precio del servicio, inicialmente se procedió a investigar las tarifas de la competencia, con lo que se pudo establecer la tarifa promedio del mercado. La tarifa promedio, por metro cúbico de almacenaje en el mercado es de US\$ 6,88; la tarifa más baja de la competencia es de US\$5,42, mientras que la tarifa más alta de la competencia, es equivalente a US\$ 8.

Como se dijo anteriormente, la principal estrategia de posicionamiento de la empresa es la de precio/calidad, por esta razón se consultó, a través de las encuestas, a las empresas la tarifa por el servicio de almacenaje que mejor se ajustaba a sus expectativas. El rango de precios planteado fue entre US\$ 5,60 y US\$ 6. Como era de esperarse, la gran mayoría de empresas se inclinó por la tarifa de US\$ 5,60 misma que se resolvió utilizar como la tarifa que se ofrecería en la etapa de introducción al mercado, con la perspectiva de revisarla a medida que se vayan consiguiendo los objetivos de posicionamiento y expansión en el futuro.

2.3.4 Expectativa del crecimiento del mercado en clientes

Considerando el tipo de servicio que ofrece la compañía, se prevé que para el primer año se cuente con el ingreso de 5 clientes dentro del portafolio de clientes de la empresa. Se pretende ingresar con fuerza en el mercado mediante la estrategia de precio-calidad, lo que permitirá captar clientes con la brevedad máxima posible. Una vez que se cuente con una base establecida de clientes se pretende aplicar la estrategia de fidelización basada en beneficios, con el objeto de mantener relaciones a largo plazo.

A partir de la base de 5 clientes establecida el primer año se pretende que exista un incremento de al menos 3 clientes de manera anual, esto considerando el comportamiento del mercado y el crecimiento estimado

en cuanto a operaciones que tendrá en nuevo aeropuerto Mariscal Sucre de Quito.

Para el 4 año de operación de la empresa y con una cartera de clientes de al menos 11 compañías la empresa buscará ampliar su abanico de servicios en busca de vender más a sus clientes ya establecidos y buscar adicionalmente llegar a nuevas empresas con servicios que respondan a la problemática que significa la logística para muchas empresas, considerando que el objetivo primordial de “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.” es el de ofrecer una solución para empresas que tienen inconvenientes logísticos.

El crecimiento paulatino del número de clientes, se debe a un crecimiento real estimado por la empresa, considerando que la inversión se busca recuperar en el largo plazo.

2.4 ESTRATEGIAS

2.4.1 Matriz FODA

La matriz FODA es una metodología de estudio que permite analizar tanto la situación interna, a través de las fortalezas y debilidades, como la situación externa de una empresa o proyecto, a través de las oportunidades y amenazas. Este análisis da información valiosa a quien lo

emplea, sobre los factores internos y externos de un negocio o proyecto a fin de establecer estrategias en beneficioso del mismo.

Fortalezas:

- La proximidad en la localización del proyecto con el aeropuerto, permite asegurar agilidad y tiempos cortos de logística de las mercaderías de los clientes.
- Se cuenta con un terreno de propiedad de los accionistas, mismo que se lo adecuará para el funcionamiento de la compañía.
- La ubicación del proyecto favorece el traslado de la mercadería, lo que derivaría en un ahorro para los clientes en costos de traslado.
- La seguridad del almacén es una prioridad, misma que se transmite al cliente a la hora de contratar el servicio.
- Transporte de mercaderías en caso de que el cliente lo requiera, o en su defecto el uso únicamente del almacén para depósito.
- Personal emprendedor y joven que busca mediante empeño sacar el proyecto adelante.
- Experiencia de los socios en distintos ámbitos de negocio.

Debilidades:

- No se cuenta con experiencia comprobada en el negocio.

- Dificultad para generar confianza en el cliente a base de experiencia, debido al ingreso como nueva empresa.
- Las empresas cuentan con sus proveedores de servicios logísticos de confianza que incluyen temas de almacenaje de mercaderías.
- Empresa nueva en el mercado con poco poder negociador con los clientes.
- Las empresas buscan experiencia en sus proveedores logísticos y de almacenaje en el mercado.
- Alta inversión inicial para modificación del terreno y creación del almacén.

Oportunidades:

- El traslado del nuevo aeropuerto a la zona de Tababela, deriva en un traslado del flujo de operaciones de las empresas, por lo cual se presenta la necesidad de contratar servicios de logística y almacenaje.
- El nuevo aeropuerto permitirá un mayor flujo de mercaderías, debido a su incremento en capacidad con relación al antiguo aeropuerto.
- Amplitud por parte de las empresas a escuchar nuevas ofertas en el mercado que les favorezcan.
- El poco espacio físico por parte de las empresas en sus bodegas, abren la necesidad de buscar un almacén de depósito y custodio.
- Las empresas buscan constantemente una reducción en sus costos de operación, por lo cual un precio competitivo generaría atracción.

- Aprovechamiento del terreno disponible en la zona de Tababela para la generación de lucro a través del negocio de logística y almacenaje.
- Alianzas estratégicas con empresas de logística, que direccionen todo su flujo hacia “Logística y Almacenaje Iglesias”.
- Fidelizar al cliente mediante la entrega de un servicio personalizado y oportuno.

Amenazas:

- Reacción que puede tener la competencia contra la empresa al incursionar en su mercado.
- Medidas gubernamentales que afecten al sector.
- El constante cambio a nivel tributario que vive el país.
- Ingreso de empresas de servicios logísticos y de almacenaje en el sector.
- Potenciales clientes que dejen de usar el servicio de logística y almacenaje, por contar con su propio departamento de logística y almacén con espacio físico requerido.

2.4.2 FODA– Estrategias

Una vez realizado el análisis interno y externo del proyecto para el establecimiento de una empresa que brinde servicios logísticos y de almacenaje, el siguiente paso es establecer las distintas estrategias que se

aplicarán con el objeto de potenciar las oportunidades, contrarrestar las amenazas, mitigar las debilidades y aprovechar las fortalezas. A continuación se presentan las distintas estrategias con el objeto de cumplir con el precepto mencionado:

- a) Vender el servicio de almacenaje destacando su proximidad con el nuevo aeropuerto de Quito, para que exista una atracción o enganche en el negocio.
- b) Considerando que los préstamos se otorgan sobre un porcentaje del total de la inversión, aprovechar el elemento de la posesión del terreno para la aplicación a un préstamo y financiar el total del proyecto.
- c) Los costos de transporte se disminuyen debido a la proximidad con el aeropuerto, por lo cual se pondrá énfasis en gastos relacionados a seguridad y vigilancia, que como consecuencia será parte importante de la carta de presentación de la empresa para concretar relaciones con los clientes.
- d) Aprovechar el aumento en el flujo de operaciones del aeropuerto para ofrecer una solución logística y de transporte de mercaderías.
- e) Ingreso al mercado con precio competitivo, que sumado a las demás características favorables del proyecto buscará captar un buen porcentaje del mercado.

- f) Buscar alianzas estratégicas con empresas del sector logístico para que el flujo de sus clientes lo direccionen hacia “Logística y Almacenaje Iglesias”.
- g) Atención oportuna y completamente personalizada al cliente, que busque atender la totalidad de sus necesidades y que cree un sentimiento de confianza y vea a “Logística y Almacenaje Iglesias” como su aliado y portador de su solución logística.
- h) Brindar un servicio ajustado a las necesidades el cliente y que favorezca sus costos operativos, buscando que el servicio ofrecido sean una opción más viable que la implantación de almacenes en las empresas de cada cliente.
- i) Captar nichos de mercado desatendidos por la competencia.
- j) Innovación constante de los servicios ofrecidos, para poder diferenciarse de la competencia.
- k) Es necesario un manejo cauteloso de la comunicación externa, publicidad y promoción de los servicios para informar sus atributos.

2.4.3 Estrategias genéricas de Porter

Para Michael Porter las estrategias genéricas son un conjunto de estrategias competitivas que buscan el desarrollo general de una empresa, a través de la propuesta de una ventaja competitiva por parte del negocio o en su defecto un proyecto.

Para la consecución de las metas y objetivos establecidos por la empresa es necesario diseñar estrategias que permitan estar un paso por encima de la competencia y de esta manera conseguir reconocimiento por parte de los clientes en el mercado. Por esta razón, en “Logística y Almacenaje Iglesias” se ha decidido utilizar dos de las tres estrategias genéricas, con el objeto de alcanzar lo propuesto.

2.4.3.1 Líder en costes

La intención de operar el proyecto en una zona cercana al aeropuerto implica adicionalmente disminuir en costos de operación para la empresa, generando consecuentemente, que se vea reflejado en un precio claramente competitivo.

El liderazgo en costos busca ofrecer un servicio de la más alta calidad al menor precio posible según las condiciones. Los costos se ven disminuidos principalmente por la proximidad del almacén con el nuevo aeropuerto de Quito, que implica el nexo de operaciones de la empresa.

La estrategia de liderazgo en costos se la pretende utilizar considerando que el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios, ya que influyen directamente en sus costos de operación que se ven reflejados posteriormente en

el precio final de su producto y que en ocasiones desemboca en una pérdida de competitividad ante su competencia.

2.4.3.2 Enfoque

Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar todos los esfuerzos vender productos o servicios que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores, que por supuesto, son de elección del negocio que los ofrece, buscando de esta manera, que la empresa se especialice en un determinado tipo de consumidor.³⁰

La elección de esta estrategia busca, al igual que la de liderazgo en costes, una ventaja competitiva especializándose en un segmento específico del mercado, logrando consecuentemente, una mayor participación.

El segmento de mercado está claramente definido por “Logística y Almacenaje Iglesias”, serán las empresas localizadas en la ciudad de Quito, capital de Ecuador, que cuenten con operaciones a través del nuevo Aeropuerto de Quito ubicado en

³⁰ Cfr. CRECE NEGOCIOS (2012). [<http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>], **Estrategias genéricas de Michael Porter**.

la parroquia Tababela. Dicho grupo de empresas serán el factor de énfasis para el negocio, sin por supuesto descuidar la apertura hacia otras compañías que requieran de los servicios que se ofrecen, a través de un servicio personalizado y acorde a las expectativas y necesidades del consumidor.

2.4.4 Estrategias de posicionamiento

La principal estrategia que busca impulsar “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.” para la comercialización de sus servicios es la de posicionamiento con base en precio/calidad. La intención primordial es posicionarse en la mente del consumidor, a fin de percibir a “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.” como una solución logística y de almacenaje.

La estrategia de precio/calidad busca brindar al cliente un servicio a un costo competitivo en el mercado, manteniendo altos estándares de calidad en cada una de las características del servicio. A través de la estrategia precio/calidad, además de posicionar a la empresa en el mercado, de manera sólida, se pretende captar un número importante de clientes que mantengan las operaciones de la empresa por un largo tiempo, para que de esa manera se logre analizar la factibilidad de agregar otros servicios a su portafolio y consolidarla en el mercado.

Otra de las estrategias de posicionamiento se basa en los beneficios que recibe el cliente al contratar los servicios de almacenaje. El principal beneficio del cliente es el de contar con un lugar cercano al nuevo aeropuerto de Quito ubicado en Tababela, lo que permite facilitar las operaciones, así como agilizarlas en todo sentido. Esto sin duda, es un beneficio importante para el cliente ya que puede evitar aspectos como:

- Demoras en las entregas de mercadería.
- Pérdidas para el negocio por falta de mercadería.
- Retrasos en la entrega de productos a sus clientes y potencial pérdida de los mismos.

Adicionalmente, dentro de los beneficios que recibe el cliente se incluye seguridad para su mercadería las 24 horas del día, lo que implica la prevención de posibles pérdidas.

El paquete de beneficios también incluye transporte de la mercadería al cliente final, lo que le ahorra al cliente un gasto adicional al no tener que emplear transporte gestionado por la empresa sino que es un beneficio directo de “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.”.

El tema de carga y descarga de mercadería puede significar un inconveniente para la empresa contratante de servicios de almacenaje. Es por ello que como beneficio el servicio busca brindar todas las

herramientas necesarias, así como el capital humano, para emprender esta actividad sin mayores dificultades, sin que sea la naturaleza de la mercadería un impedimento por su tamaño, volumen, peso o cualquier otra característica particular.

2.4.5 Disciplinas de Valor

2.4.5.1 Excelencia Operativa

Las empresas operacionalmente excelentes buscan ofrecer a sus clientes una sola cosa: el costo más bajo posible por un producto. Para las empresas tradicionales, el mejor costo significa el precio más bajo, esto quiere decir, encontrar una forma de fabricar y distribuir un producto o servicio más barato que la competencia, para a su vez, venderlo al mejor precio. Esta disciplina se centra en la eficiencia y en la coordinación de todos los esfuerzos necesarios para entregar el servicio, optimizando y perfeccionando los procesos del negocio.

Para poder alcanzar esta disciplina, es necesario considerar todo el proceso productivo. Este proceso comprende todo lo necesario para obtener el producto final que sale a la venta al mercado, en éste caso, la oferta de servicios de almacenaje. La excelencia operativa se obtiene a lo largo de todo el proceso operativo de

una empresa, y particularmente en el caso de “Logística y Almacenaje Iglesias” nace en la selección de proveedores de servicios de seguridad y vigilancia, que representa un aspecto crítico para la empresa, en segundo lugar se debe tomar en cuenta el proceso de organización y distribución del almacén según mercaderías, en tercer lugar se encuentra la coordinación de la logística y el almacenaje a través de tiempos oportunos de atención a los pedidos y recolección de la mercadería para su depósito, finalizando por el almacenaje y custodio de la mercadería hasta su futuro despacho. Todo el proceso operativo demuestra excelencia operativa y para tener el fin esperado es necesario mantener estándares de tiempos y coordinación operacional.

2.4.5.2 Líder en Producto

El liderazgo en producto se caracteriza por ofrecer algo que ningún otro lo tiene, pero a su vez todos lo desean. Los líderes de producto son empresas innovadoras, que ofrecen productos o servicios nunca antes ofrecidos, y que constantemente se encuentran a la vanguardia. Una vez que lo logran, empieza una nueva etapa por lograr una invención mejor y continuar innovando permanentemente.

“Logística y Almacenaje Iglesias” busca brindar un servicio innovador que represente una solución logística para las empresas, más que un simple depósito de mercadería. La innovación constante en el servicio radicará en ofrecer un producto mayormente personalizado y ajustado a las necesidades de los clientes, donde el cliente puede percibir un beneficio al contratar el servicio y que no se lo sienta como un gasto para las empresas.

La necesidad de innovar constantemente en soluciones logísticas será la insignia de la empresa, con el único objeto que sus clientes vean un aliado estratégico para sus negocios.

2.4.5.3 Intimidad con el Cliente

Esta es una estrategia fundamental para la empresa. Las relaciones comerciales se fundamentan en la intimidad que existe con el cliente, y en la generación de confianza que la misma produce.

Esta disciplina no busca ofrecer a los clientes lo que el mercado en general quiere, sino particularmente lo que el cliente desea, creando consecuentemente relaciones a largo plazo. La característica particular del proyecto, es ofrecer a sus clientes

servicios completamente personalizados y ajustados a sus necesidades particulares, lo que implica crear una relación cercana con el cliente y conocer sobre lo que el cliente requiere y entregar lo que éste espera.

Una solución logística involucra satisfacer las necesidades de los clientes con el único objetivo de simplificar sus operaciones, disminuyendo sus costos, y facilitando en general su operatividad. A todo esto se suma el servicio post-venta, mismo que ofrecerá la posibilidad de que los clientes expresen como fue su experiencia con “Logística y Almacenaje Iglesias”, y que a raíz de los resultados se puede implementar la filosofía de mejora continua.

2.4.6 Estrategias competitivas

La estrategia competitiva es una combinación de los fines o metas por los cuales se está esforzando la empresa y cuales serían los medios a utilizar con las cuales está buscando llegar a ellas. Dentro de las estrategias competitivas se encuentran las siguientes: Líder, Retador, Seguidor y Especialista. Con el objetivo de posicionar a la empresa estratégicamente en el mercado la estrategia a implementar será la de especialista.

2.4.6.1 Especialista

Una vez realizadas las entrevistas a los potenciales clientes en el mercado, se pudo conocer que es necesario enfocar el marketing en empresas ubicadas en Quito, y que sus operaciones las realicen a través del aeropuerto. Conociendo adicionalmente que las empresas mayormente se encuentran satisfechas con su proveedor actual, pero que el mismo no ofrece ningún valor agregado y se limita a dar un servicio que se centra netamente en lo ordinario, las mismas se encuentran dispuestas en escuchar otras ofertas que se ajusten más a sus necesidades y requerimientos.

La especialización se basará en la oferta de un servicio con valor agregado, y que el mismo se perciba por el cliente. Esto incluye la oferta de un servicio completamente personalizado y buscando ser una solución logística para los clientes. Dicha especialización, se enfocará en el mercado B2C.

2.4.7 Estrategias de crecimiento

2.4.7.1 Diversificación

La diversificación va de la mano con la innovación, para mantenerse a la vanguardia y crecer en el mercado es necesario ofrecer constantemente nuevas soluciones en cuanto a servicios, que busquen abarcar un mayor mercado. Esta estrategia será, sin duda, la que permita el crecimiento de la empresa a través de los años, considerando que la oferta de servicios de almacenaje no tiene mucha variedad, lo fundamental será ofrecer opciones de servicios logísticos nuevos y que representen una solución para las empresas.

2.4.8 Cronograma Estrategias

Una vez establecidas todas las estrategias que manejará la empresa para lograr que el proyecto ingrese en el mercado de la manera esperada y se consiga todo lo planteado, el siguiente paso es establecer un cronograma de ejecución de las estrategias a través de actividades.

Es por ello que a continuación se presenta el cronograma de estrategias con actividades, responsables y fechas hito de realización:

Tabla # 7: Cronograma Estrategias

ACTIVIDADES - ESTRATEGIAS					CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN											
					PRIMER AÑO											
No.	TEMA	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1	Estrategias Generales	FODA - Estrategias	Gerente General / Gerente Comercial	Promocionar el servicio de almacenaje utilizando como enganche la proximidad con el nuevo aeropuerto de Quito.												
2				Aplicar a un préstamo para financiar el total de la inversión.												
3				Concretar un contrato a largo plazo con el proveedor de servicios de seguridad.												
4				Buscar alianzas estratégicas con empresas del sector logístico												
5				Gestionar ventas con base a un servicio de almacenaje personalizado.												
6				Búsqueda de nuevas ideas de servicio relacionado a soluciones logísticas.												
7				Buscar constantemente nuevos mercados.												
8	Estrategias Genéricas	Líder en Costes	Gerente Financiero / Gerente Comercial / Gerente de Operaciones	Dar seguimiento al contrato con el proveedor de servicios de seguridad y vigilancia y asegurar que se cumplan todos los aspectos acordados.												
				Analizar rutas alternativas de transporte.												
				Empezar campaña de reciclaje y uso consciente de recursos.												
9		Enfoque	Gerente General / Gerente Comercial	Generar contactos con clientes del mercado escogido.												
				Buscar alternativas de clientes para ampliar el mercado.												
10	Estrategias de Posicionamiento	Precio / Calidad	Gerente General / Gerente Comercial / Gerente de Operaciones	Promocionar el precio al que se ofrece el servicio.												
				Buscar alternativas para reducción de costos.												
				Dar seguimiento al proceso operativo de la empresa para buscar mejoras continuas.												
11	Disciplinas de Valor	Excelencia Operativa	Gerente de Operaciones	Crear un proceso sistematico de ubicación de la mercadería según tipo.												
				Ver alternativas para facilitar el proceso de almacenamiento.												
12		Líder en Producto	Gerente Comercial	Realizar un estudio de impacto en el ingreso al mercado.												
13		Intimidad con el Cliente	Gerente General / Gerente Comercial	Realizar encuestas de satisfacción del servicio prestado.												
14	Estrategias Competitivas	Especialista	Gerente General	Realizar contactos permanentes con el cliente para conocer que tipo de necesidades no son cubiertas y requieren asistencia.												
15	Estrategias de Crecimiento	Diversificación	Gerente Comercial	Buscar servicios alternativos a ofrecer según necesidades del mercado.												

Fuente: Investigación de mercados
Elaborador por: Daniel Torres

2.5 MARKETING MIX

El marketing es una práctica que busca poner al alcance los productos y servicios de una empresa en el mercado. Para ello utiliza distintas técnicas para llegar y para una vez alcanzado dicho cliente fidelizarlo con la marca que se le está brindando y mantenerlo a través de una relación a largo plazo. Todo esto se logra mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes, siendo el constante análisis del comportamiento de los mercados y los consumidores como la principal actividad a emprender.

El “marketing mix” fue desarrollado por el profesor Neil Bourden en la década de los 50’s, como una táctica fundamenta a emplear, con la finalidad de concretar determinados objetivos y crear lazos más cercanos con los clientes. El marketing mix entonces, es un conjunto de elementos claves con las que una empresa lograra influenciar en la decisión de compra del cliente de su servicio o producto.³¹

2.5.1 Producto

A manera general el servicio que “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.” pretende ofrecer es el de servicio de almacenaje de mercaderías. Al observar la descripción del servicio existe una idea muy general y que

³¹ Cfr. PIXEL CREATIVO (2013). [<http://pixel-creativo.blogspot.com/2011/10/marketing-mix-las-4-p-del-marketing.html>], **Marketing Mix: Las 4 P del marketing.**

puede redundar en la confusión muchas veces, esto debido a que las características del mismo van más allá de ofrecer un servicio tradicional de custodio de mercadería.

Si bien el principal servicio a ofrecer es el de almacenaje de mercaderías, no se debe descuidar todo lo que rodea al servicio, así como los servicios adicionales que la empresa puede ofrecer.

La cadena logística es un tema crítico para las industrias, es por ello que adicional al servicio de almacenaje los clientes dispondrán de los siguientes servicios:

- Gestión de transporte: Permanece presente tanto en la gestión de los materiales como en la distribución física, el primero en su carácter de aprovisionamiento y el segundo en el de distribución de los mismos.

Esta actividad que materializa la circulación física dentro de una cadena logística implica una cadena de transporte: la recepción, el acondicionamiento, la transferencia física y la gestión de estas operaciones que aseguran que una mercancía se desplace entre dos puntos de espacio, según por supuesto, especificaciones de cada cliente.

- Manejo de inventarios: servicio conexo al de almacenaje de mercaderías. Esto sin duda es una solución para muchos de las organizaciones para las cuales la logística y distribución de sus productos es un tema crítico. Sin duda alguna la comercialización a tiempo de productos es un valor agregado para todos los clientes de “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.”, es por ello que la empresa se compromete a brindar una solución aporte beneficio para la empresa.

La existencia de inventarios implica incurrir en una serie de costos, por lo que el objetivo de esta actividad es la minimización de los costos, a través de la correcta y oportuna distribución. Una buena gestión de inventarios, sin duda implica un aprovechamiento considerable de los elementos que pueden ser convertidos en dinero para los clientes sin pérdida significativa de su valor en un plazo inferior a un año.

Parte de la gestión de los inventarios implica realizar un conjunto de actividades interrelacionadas con el objetivo de que los clientes finales obtengan los artículos que requieren, con la calidad necesaria, en el momento oportuno y en el lugar adecuado.

Servicio de almacenaje de mercaderías (Almacenamiento simple)

Características del servicio:

- Brinda a los clientes la posibilidad de depositar mercaderías por cualquiera que sea el motivo, otorgando un espacio físico que muchas veces implica un problema de real magnitud para las empresas.
- Seguridad las 24 horas del día para las mercaderías.
- Carga y descarga de la mercadería desde el ingreso a las bodegas en “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.”, hasta la llegada al destino que el cliente indique.
- Espacio adecuado y suficiente para el depósito de las mercancías considerando la naturaleza de los productos y brindado las adecuaciones idóneas para mantener su estado.
- Servicio de transporte en caso de requerirlo, mismo que traslada la mercadería entre dos puntos.
- La empresa, en su búsqueda por mantenerse en mejora continua tendrá un servicio de recepción de quejas y observaciones. Adicionalmente se realizará una pequeña encuesta de satisfacción del servicio recibido.

- En caso de recibir quejas o problemas específicos, de ser necesario, intervendrá primero el Gerente de Operaciones, de ser un problema que éste no lo pueda resolver, pasará al Gerente Comercial.
- La empresa no tendrá una política de devoluciones considerando que su comercialización es de un servicio y no de un bien tangible, a menos que el servicio no haya sido prestado.
- El primer año de operación la mercadería ingresante en bodegas no tendrá un seguro de protección en caso de que ésta no se encuentre asegurada al momento de ingresar, es por ello que se enfocarán los esfuerzos en tener un servicio de seguridad y vigilancia de calidad, a partir del segundo año de operaciones se analizará la factibilidad de ofrecer este beneficio.

Necesidades que satisface el servicio:

- Es una solución logística para la empresa, ya sea que requiera de un espacio físico para depósito temporal, o que por falta de bodegas requiera del lugar.
- Se puede utilizar al servicio como un apoyo logístico para distribución, control y despacho de mercaderías a donde el cliente lo requiera.

- Reducción de costos para el cliente y aumento de la rentabilidad con el correcto manejo logístico de los productos haciéndolos llegar en el momento oportuno a sus clientes.
- Brinda confianza a los clientes de que sus mercaderías se encuentran salvaguardadas con la seguridad que ofrece la empresa.

2.5.2 Precio

El precio se lo determinó en función de la rentabilidad que se pretende obtener con la prestación del servicio y principalmente con el promedio de precios en el mercado de empresas de almacenaje.

El promedio de la competencia en cuanto a precio se resume de la siguiente manera:

Tabla # 8: Promedio Precio

Empresa	Precio por m3
Comfiltrampec S.A.	8.205
Sislogica	5.42
Multialmacenaje	8
Holtrans	7.23
Promedio precio	7.21375

Fuente: Investigación de mercados
Elaborador por: Daniel Torres

En el cuadro anterior se puede observar que el promedio de precio por metro cúbico de almacenaje de productos de la competencia es equivalente a US\$7,21.

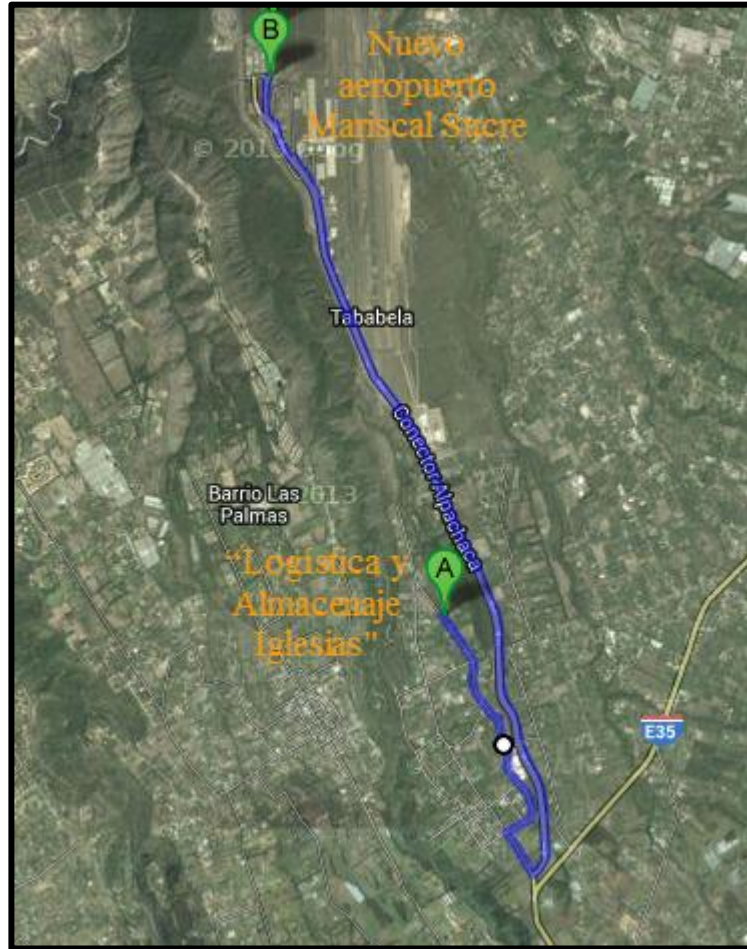
Una de las estrategias que se pretende emplear es la de precio/calidad, esto con el objetivo de competir y ganar mercado, ofreciendo un servicio de calidad a un relativo bajo costo. Es por ello que el precio para el servicio de almacenaje será de US\$5,60, siendo este el precio de mayor aceptación por el mercado mediante la investigación realizada con potenciales clientes.

La forma de pago será de crédito a 30 días, misma que fue la escogida en las entrevistas realizadas a los potenciales clientes. En cuanto al precio será fijo para los clientes sin ningún descuento alguno, sin descuidar la posibilidad de firmar contratos con clientes a largo plazo para la prestación constante del servicio, siendo en tal caso un cliente preferente en cuanto a uso de espacio en el almacén y pronta espera. En el caso de reincidir en un contrato con un mismo cliente se analizará una mejora en cuanto al precio, viendo una negociación factible en cuanto a volumen y frecuencia, para que se pueda realizar un descuento de hasta el 5% en el precio.

2.5.3 Plaza

Como se ha mencionado con anterioridad, “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.” estará ubicada en las inmediaciones del nuevo aeropuerto Internacional de Quito Mariscal Sucre, a aproximadamente 7 kilómetros. Las bodegas se encuentran en la parroquia Tababela, y busca ofrecer el servicio con el atractivo de la ubicación de los almacenes, para empresas que necesiten o utilicen el aeropuerto como vía para el desarrollo de sus operaciones logísticas.

La ubicación de la empresa con relación al nuevo aeropuerto de Quito es la siguiente:

Gráfico # 15: Vía Aeropuerto - Empresa

Fuente: Google Maps
Elaborado por: Daniel Torres

La empresa utilizará un canal nivel cero o también conocido como canal de marketing directo, mismo que está relacionado con operaciones directas entre la empresa y su consumidor final.

En cuanto a canales de distribución la empresa al ofrecer un servicio en donde prima la confianza entre la empresa y su cliente, no habrá intermediarios de por medio para comercializar el servicio, sino que se lo

ofrecerá de manera directa al cliente de forma personalizada según las necesidades del mismo. Esto se debe principalmente por la naturaleza del negocio, y además debido a que se ofrece un servicio que busca relación con el cliente y ambiente de confianza, que involucre una interacción a largo plazo.

Distribución del servicio

La comercialización del servicio inicia con el contacto directo del cliente con los almacenes para brindar un servicio personalizado y bajo condiciones especiales, ya sea de manera telefónica, por correo o personal. Posteriormente se toma el pedido solicitado según las preferencias del cliente, con un plazo mínimo de 3 días de anticipación de requerir transporte y 2 días de anticipación para servicio simple de almacenamiento. Esto se debe a que es necesario organizar la agenda de actividades al interior de la empresa con la intención de dejar todos los temas listos para ofrecer un servicio de la más alta calidad.

Una vez dado el servicio se procede a despachar la mercadería según términos acordados con el cliente, ya sea usando el transporte de la empresa o el transporte del cliente.

2.5.4 Promoción

El primer paso para promocionar la existencia de la empresa y el paquete de servicios que ésta ofrece es la afiliación al Asociación Ecuatoriana de Agencias de Carga y Logística Internacional ASEACI, con el objeto de constar como una empresa que ofrece servicios logísticos y que se encuentra ubicada estratégicamente en las cercanías del aeropuerto de Quito.

La estrategia principal de la empresa será la del “cliente satisfecho”. Esto implica ofrecer un servicio con los más altos estándares de calidad a un buen costo, lo que crearía un sentimiento de satisfacción en el cliente que a su vez recomendaría la empresa a otros clientes. Partiendo de este punto se busca dar a conocer el nombre de la empresa, como una solución logística de calidad, para poder así establecerse dentro del mercado.

En cuanto a promoción a través de anuncios, la intención es utilizar las redes sociales en un inicio como una solución de publicidad gratuita y de alto impacto, considerando que la empresa recién entraría en el mercado. Es necesario considerar que las redes sociales si bien son un medio que llega a las masas, es necesario tener en consideración lo que se va a publicitar y como se va a utilizar éste medio, debido a que no todos los

productos o servicios lo pueden hacer de manera que resulte una publicidad efectiva.

Un ejemplo de cómo se pretende manejar la promoción a través de redes sociales se presenta a continuación usando la red Twitter:

Gráfico # 16: Promoción Twitter



Fuente: Twitter

Elaborado por: Daniel Torres

Una vez establecidos en el mercado, la publicidad se manejará a través de la participación en ferias relacionadas a actividades logísticas, así como publicidad en revistas especializadas que busque la atención del consumidor final como una opción viable para su empresa.

3 ASPECTOS TÉCNICOS Y LEGALES

Una vez establecidas las distintas variables del mercado a las que el proyecto se ve expuesto, es necesario identificar los aspectos técnicos y legales del mismo. Es por ello que el presente capítulo buscará describir la información relativa a la ubicación del proyecto y cómo se la determinó, aspectos técnicos a destacar, y los distintos aspectos legales que se deben considerar en el proyecto, para su apertura y posterior funcionamiento.

3.1 MACROLOCALIZACIÓN

La localización del proyecto responde a las exigencias de las distintas variables y características que este demanda. Para ello, y con el único objetivo de encontrar el lugar idóneo para su ubicación, se pretende analizar los distintos aspectos de macrolocalización. Es necesario aclarar que la selección del lugar se encontraba previamente determinada, debido a que como se mencionó en el capítulo anterior, el terreno es de propiedad de los socios que pretenden emprender el proyecto, lo que en un inicio motivó a la oportunidad de negocio.

Según el ITESCAM (2010), se define a la macrolocalización como:

“El estudio que tiene por objeto determinar la región o territorio en la que el proyecto tendrá influencia con el medio. Describe sus características y establece ventajas y desventajas que se pueden comparar en lugares alternativos para la ubicación de la planta. La región a seleccionar puede abarcar el ámbito internacional, nacional o territorial, sin que cambie la esencia del problema; sólo se requiere analizar los factores de localización de acuerdo a su alcance geográfico.”

Partiendo de esta definición, para poder analizar las características que determinaron a la región Sierra, provincia Pichincha, ciudad Quito y zona Puembo como la macrolocalización más idónea para la ubicación del proyecto, es necesario poner énfasis en las características principales.

El siguiente gráfico muestra la zona geográfica seleccionada para la ubicación del proyecto:

Gráfico # 17: Ubicación Geográfica Tababela



Fuente: Google Maps
Elaborador por: Daniel Torres

3.1.1 El mercado y las fuentes de insumos

Como es lo usual en todo proyecto que se emprende, es necesario conocer si la ubicación, en este caso de las bodegas, tendrá a disponibilidad todos los insumos necesarios para poder cumplir a cabalidad con las actividades diarias del giro del negocio. Adicionalmente, una razón determinante a la hora de elegir la ubicación para un nuevo proyecto, es la facilidad de acceso e interacción con su mercado en particular; en otras palabras, si su ubicación le permite llegar con facilidad o dificultad a su mercado.

Partiendo de la premisa que, la intención de realizar el proyecto nació de la disponibilidad de un terreno ubicado en la parroquia Tababela, la idea del negocio, en consecuencia, se centró directamente en la posibilidad de efectuar actividades relacionadas con la operación del nuevo aeropuerto de Quito, en su nueva ubicación. En este caso, la intención de situar bodegas de almacenamiento de productos o mercancías, pretende tener una relación directa con el mercado, ya que buscará servir a empresas importadoras o exportadoras que requieran de una asistencia de custodia o almacenaje de mercadería, previo a su destino final.

Considerando el giro de negocio, el aspecto de insumos no representa un tema de importancia para las actividades de la empresa. Al contrario, como se pretende brindar un servicio enfocado al transporte y almacenaje de mercaderías de empresas, este aspecto no afecta al negocio. Esto

debido a que principalmente es una consideración a tomar en cuenta, para empresas que necesiten disponer de insumos, que como consecuencia necesiten de costos de transporte para ubicarlos en la empresa.

3.1.2 Disponibilidad de la mano de obra

Si bien la disponibilidad de la mano de obra es un factor esencial para toda empresa, esta no implica alta importancia en cuanto a macrolocalización se refiere. Debido a las actividades que se van a realizar, no requiere de personal altamente calificado, por lo que no constituye un factor influyente en los costos de la empresa. En consecuencia, el costo total por mano de obra variaría mínimamente según la macrolocalización, ya que se pretende integrar personal que habite en el sector.

3.1.3 Infraestructura

“La infraestructura mínima necesaria para la ubicación del proyecto está integrada por los siguientes elementos: fuentes de suministro de agua; facilidades para la eliminación de desechos; disponibilidad de energía eléctrica y combustible; servicios públicos diversos; etc.”

³²

³² MERCEDES (2013). [<http://www.arqhys.com/que-es-una-macrolocalizacion.html>], **Que es una macrolocalización.**

3.1.3.1 Fuentes de suministro de agua

Considerando que el agua es un insumo de vital importancia para cualquier actividad que se realice, las acciones que se encuentran relacionadas a la prestación de servicios de almacenaje, necesariamente requieren de la disponibilidad constante de agua potable. Favorablemente, la zona de Puembo, y con mayor precisión la parroquia Tababela, posee agua potable de manera permanente, razón por la cual no implica un factor de mayor influencia.

3.1.3.2 Facilidades para la eliminación de desechos

La mayoría de implementos necesarios para el desarrollo cotidiano de actividades relacionadas a almacenaje no son de gran impacto ambiental ni requieren de un cuidado especial. La empresa pretende ser amigable con el medio ambiente por lo que fomentará el reciclaje en todas las actividades que realice.

3.1.3.3 Disponibilidad de energía eléctrica y combustible

La energía eléctrica es un factor relevante para el normal desarrollo de las actividades, es por ello que la localización de la empresa consideró este factor para ubicar el negocio. La zona de

Puembo cuenta con disponibilidad de energía eléctrica a todo momento, con un rango mínimo de cortes, que depende en su totalidad a cortes de energía a nivel nacional.

Así mismo, la disponibilidad de combustible se encuentra a pocos kilómetros de distancia de un punto a otro dentro de la zona.

3.1.3.4 Vías y carreteras

Para una empresa que se dedica a brindar servicios de almacenaje y transporte de mercaderías, es de suma importancia que la ubicación del proyecto cuente con vías de acceso al terreno, así como todas las facilidades para trasladarse de un punto a otro.

La zona de Puembo tiene a su disponibilidad una autopista que permite conectar todos los pueblos que se encuentran alrededor, así como la reciente construcción de una carretera hacia el nuevo aeropuerto de Quito.

3.1.4 Matriz Macrolocalización

Con el objeto de resumir los factores determinantes para la selección del terreno ubicado en Tababela, a continuación se presenta la ponderación realizada con supuestos para los otros dos sectores, esto debido a que la elección del terreno se encuentra íntimamente relacionada, a la posesión del mismo:

Tabla # 9: Matriz Macrolocalización

Macrolocalización	Ponderación	Puembo		Valle de los Chillos		Norte de Quito	
		Sobre 4	Total	Sobre 4	Total	Sobre 4	Total
<i>Disponibilidad de terreno</i>	0,35	4	1,4	2	0,7	1	0,35
<i>Vías de acceso</i>	0,20	4	0,8	4	0,8	4	0,8
<i>Fuentes de suministro de agua</i>	0,20	3	0,6	3	0,6	4	0,8
<i>Facilidades para la eliminación de desechos</i>	0,10	3	0,3	3	0,3	4	0,4
<i>Disponibilidad de energía eléctrica y combustible</i>	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6
	1,00		3,7		2,85		2,95

Nota: La puntuación se la realizó sobre 4 puntos, siendo 4 la nota máxima y 0 la nota mínima.

Fuente: Investigación localización

Elaborador por: Daniel Torres

La matriz de macrolocalización muestra como resultado la opción de Puembo como la más favorable, analizando los distintos factores de interés para el negocio que se pretende emprender.

3.2 MICROLOCALIZACIÓN

Una vez definida la zona o región donde se ubicará el proyecto, es necesario determinar el lugar específico dentro de dicha zona, es decir la microlocalización del proyecto, el cual estará estrechamente relacionado a la viabilidad que exista con distintos factores de interés para el negocio.

Se entiende como microlocalización al estudio que se hace con el propósito de seleccionar la comunidad y el lugar exacto para elaborar el proyecto, en el cual se va elegir el punto preciso, dentro de la macro zona, en donde se ubicará definitivamente la empresa o negocio.³³

La zona escogida para la macrolocalización del negocio fue Puembo, región que se ha visto ampliamente beneficiada con la construcción del nuevo Aeropuerto Internacional de Quito. En tanto que para la microlocalización el lugar elegido fue Tababela, parroquia en la cual se encuentra ubicado el nuevo aeropuerto.

³³ Cfr. GARDUÑO (2013). [<http://garduno-elaboracion-de-proyectos.blogspot.com/2012/01/macro-localizacion-y-micro-localizacion.html>], **Macro-localización y Micro-localización**.

3.2.1 Factores de análisis de la microlocalización del proyecto

3.2.1.1 Cercanía con el aeropuerto

Un factor de importancia considerando el giro del negocio es, por supuesto, su cercanía con el Nuevo Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito, razón por la cual, la ubicación del proyecto necesariamente desembocó en la parroquia Tababela.

Esto involucra una conexión directa con el aeropuerto y permite mantener operaciones rápidas y a tiempo, disminuyendo considerablemente los costos de operación y otros costos relacionados.

Adicionalmente, la cercanía con el aeropuerto implica un beneficio para el cliente que contrata los servicios de la empresa, puesto que ahorra considerablemente en costos que los negocios de almacenaje cargan directamente a sus clientes.

3.2.1.2 Transporte del personal

Conociendo que el giro de negocio de la empresa es la prestación de servicios de almacenaje, la mano de obra a contratar requerirá poca especialización. Además, se buscará emplear a trabajadores

que vivan por la zona o en la misma parroquia de Tababela, por lo que el factor transporte será poco influyente. En caso de contar con personal que habite fuera de la parroquia Tababela, la zona cuenta con algunos medios de transporte público para llegar al terreno. En cuanto al personal administrativo, las funciones las cubrirán los 3 socios del proyecto, y habitarán en la casa que dispone el terreno.

3.2.1.3 Disponibilidad de servicios básicos

El terreno ubicado en la parroquia Tababela cuenta con todos los servicios básicos; es decir: agua, luz, teléfono e internet, como los principales a destacar.

3.2.1.4 Vías de acceso al terreno

La parroquia Tababela cuenta con acceso directo a través de la autopista que fue readecuada y modificada para la entrada en operación del nuevo aeropuerto de Quito. Adicionalmente, desde el mes de mayo de 2013, el municipio hizo el adoquinado de toda la calle donde se encuentra ubicado el terreno al interior de Tababela, ya que anteriormente el camino era de tierra. Esto favorece ampliamente la movilidad de los camiones que

transporten la mercadería, por lo que este factor siendo de gran importancia, se vio beneficiado en su totalidad.

Por otro lado, otorga a los empleados facilidades de acceso desde y hacia el sitio de trabajo, a cualquier lugar, aprovechando el transporte público con el que cuenta la zona.

3.2.1.5 Tamaño del sitio

Un factor no menos importante para la ubicación del proyecto es, sin duda, el tamaño del terreno. El terreno, ubicado en Tababela, tiene un tamaño de 4655 metros cuadrados, lo que permite construir, sin problema alguno, bodegas para la prestación de los servicios. Adicionalmente, cuenta con una casa que se puede adecuar para que funcione como oficinas de la empresa.

3.2.1.6 Características topográficas del sitio

La zona tiene características topográficas irregulares, y está rodeada de tres profundas quebradas. Estas quebradas son: por el sur la de Guambi, por el norte el río Uravia, por el este la quebrada de Santa Rosa y por el oeste el cañón del Guayllabamba. Cabe recalcar que si bien las características topográficas de la zona son irregulares, el terreno donde se

pretende establecer el proyecto, cuenta con una superficie plana, sin irregularidades.

3.2.2 Matriz Microlocalización

Tabla # 10: Matriz Microlocalización

Microlocalización	Ponderación	Tababela		Pifo		Yaruqui	
		Sobre 4	Total	Sobre 4	Total	Sobre 4	Total
<i>Cercanía con el aeropuerto</i>	0,30	4	1,2	3	0,9	3	0,9
<i>Transporte del personal</i>	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
<i>Disponibilidad de servicios básicos</i>	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
<i>Vías de acceso al terreno</i>	0,10	3	0,3	4	0,4	4	0,4
<i>Tamaño del sitio</i>	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
<i>Características topográficas del sitio</i>	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
<i>Arriendo de terreno</i>	0,20	4	0,8	1	0,2	2	0,4
	1,00		3,55		2,75		2,9

Nota: La puntuación se la realizó sobre 4 puntos, siendo 4 la nota máxima y 0 la nota mínima.

Fuente: Investigación localización

Elaborador por: Daniel Torres

3.3 ASPECTOS TÉCNICOS

3.3.1 Ingeniería del Proyecto

3.3.1.1 Características de la tecnología

Con el fin de definir cuáles son las maquinarias y equipos necesarios para brindar un servicio de almacenaje con los más

altos estándares de calidad y eficiencia, es preciso considerar los siguientes parámetros:

- Equipos con la mejor relación costo/beneficio para la empresa.
- Diseño adecuado del almacén, para los lugares donde se instalarán y transportaran los equipos y maquinarias.
- Correcta distribución de los espacios al interior del almacén, que simplifique el proceso de almacenamiento de la mercadería.

Para el funcionamiento de los almacenes es necesaria la adecuación de unos galpones que actualmente se encuentran edificados en el terreno. Adicional a esto, es necesaria la siguiente maquinaria y equipos, para la prestación del servicio:

- Camión para transporte de mercadería.
- Montacarga/Apilador eléctrico de 2500 kilogramos.
- Rampa de acceso.
- Estantes de almacenamiento.

3.3.1.2 Diseño y distribución de bodegas y oficinas

Una parte esencial para la puesta en marcha del proyecto, es analizar todos los aspectos que rodean al lugar de trabajo y sus especificaciones. El espacio físico donde se construirá la obra física, se instalarán los equipos, maquinarias y todo lo requerido para brindar el servicio de almacenaje, que cumpla con los estándares establecidos, debe ser amplio y claramente descrito, con el fin de obtener una idea precisa sobre las implicaciones a las que se encuentra expuesto el proyecto para su desarrollo normal. Se hace imprescindible indagar en los aspectos concernientes al diseño y distribución de bodegas y oficinas, que coadyuvarán a lograr un correcto desempeño en la prestación del servicio de almacenaje.

Lo primero es la identificación de las distintas áreas o espacios de operación del negocio, con el objeto de establecer espacios requeridos para cada uno de ellos.

A continuación se presenta un cuadro que detalla las distintas áreas de operación del negocio, considerando que el terreno escogido para la operación del negocio cuenta con un área total de 4655 m²:

Tabla # 10: Distribución Proyecto

Descripción	Área total
Oficinas "Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda."	150 m ²
Almacén	400 m ²
Parquedero ingreso/salida mercadería	12 metros
Parquedero empleados y visitas	12 metros
Zona de medición y recepción de mercadería	5 m ²
Zona de estantería	50 metros
Zona de ubicación montacarga	2 metros
Zona de paletizaje	10 m ²
Zona de almacenamiento	300 m ²
Zona de bodegaje varios / Espacio para empleados	50 m ²

Fuente: Análisis Técnico
Elaborador por: Daniel Torres

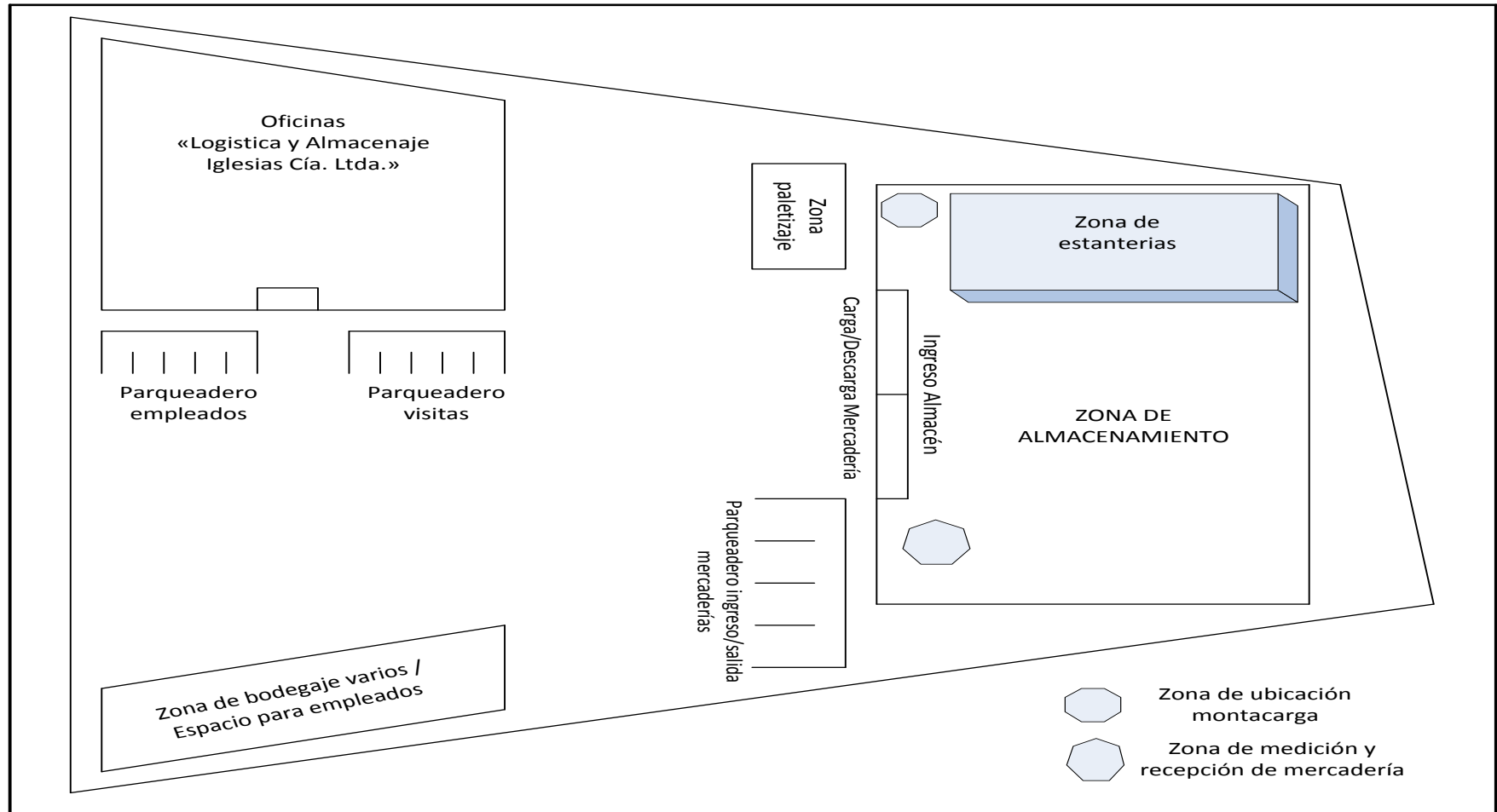
Como se demuestra en el cuadro anterior, el espacio destinado para el desarrollo de la actividad primaria del proyecto, ocupa un área equivalente a 400 metros cuadrados, producto de la readecuación y modificación de dos galpones con los que actualmente cuenta el terreno y que tienen una dimensión total de 200 metros cuadrados cada uno.

Adicionalmente, como se puede observar en el cuadro anterior, existe una zona de bodegaje “Varios / Espacio para empleados”, con un área de 50 m², espacio destinado como área social, comedor y en general para uso exclusivo del personal.

Otro uso de este espacio sería como depósito general de artículos de la empresa, y en el futuro se pretende usar este espacio para la

ubicación de un cuarto frío para el depósito de mercadería perecible.

Los 4655 m² de terreno, tienen forma de un polígono irregular, distribuidos como se muestra en el gráfico a continuación:

Gráfico # 18: Gráfico Distribución Proyecto

Fuente: Análisis Técnico
Elaborador por: Daniel Torres

El gráfico anterior muestra la distribución final del terreno, una vez realizadas todas las modificaciones y adecuaciones al terreno existente al momento.

Entre las principales características que se destacan en el terreno, tal como está en la actualidad, se encuentran las siguientes:

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Parroquia: Tababela

Lote: No. 1

Sector: Guambi

Dirección: Calle Nicolás Baquero, intersección calle 24 de Septiembre.

Infraestructura Urbana:

- Redes de energía eléctrica, telefónica, internet, iluminación pública, agua y alcantarillado.
- Vías de acceso y circundantes asfaltadas y adoquinadas en buen estado.
- Vía principal de acceso al sector (calle 24 de septiembre) adoquinada.

Edificaciones:

En el terreno se encuentra construida una edificación de dos pisos, misma que cuenta con retiros por los linderos del terreno. Al momento la edificación se la utiliza como vivienda. Al fondo del terreno existen dos galpones.

Distribución interna de la edificación principal:

Planta baja: Sala, comedor, cocina y baño social.

Planta alta: Tres dormitorios, un baño completo y ½ baño.

Áreas de construcción de edificaciones:

Vivienda principal: 150 m².

Galpones: 200 m².

Vivienda secundaria: 50 m².

Características de la construcción:

Edad de la construcción: 28 años aproximadamente.

Tipología arquitectónica: Edificación con ambientes definidos.

Estructura hormigón armado y madera.

Cubierta: Eternit.

Mampostería: Ladrillo.

Las instalaciones con las que al momento cuenta el terreno permiten la adecuación en función de las necesidades del negocio.

En cuanto al almacén, es necesario adecuarlo de forma técnica y con base a estándares mínimos/máximos de almacenes. Las dimensiones recomendadas para almacenes de productos universales son las siguientes:

Tabla # 11: Estándar Almacén

Parámetros	Mínimo (En metros)	Máximo (En metros)
Largo	30	108
Ancho	15	54
Altura (Puntal bajo cercha)	7,2	14,4
Cerchas	15	30

Fuente: Libro de Logística de Almacenes

Elaborador por: Daniel Torres

Organización interna del almacén

Es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones de importancia, que describen el orden técnico al interior del almacén:

- Pasillos: Los pasillos, en la medida de lo posible, deben ser rectos y conducir directamente a las salidas del almacén o en su defecto

de emergencia, dejando el menor número de cruces posibles. Los mismos deben ser situados donde existe la mayor iluminación y visibilidad.

Es necesario, además, dejar un pasillo peatonal periférico de 60 centímetros, entre los materiales almacenados y los muros del almacén, lo que facilitaría la realización de inspecciones, prevención de incendios y defensa del muro contra los derrumbes. Los pasillos interiores longitudinales y transversales deben tener dimensiones apropiadas al tipo de manipulación y al equipo a utilizar en esta maniobra, considerando que para la zona de carga pesada y voluminosa será necesario un espacio suficiente de movilidad para el montacargas.

- Demarcación: Al interior del almacén, se pintará una franja de color amarillo en los pasillos, las zonas de almacenamiento y la ubicación de los equipos de control de incendios y primeros auxilios.
- Señalización: es de suma importancia la colocación de avisos en los sitios de ubicación de los equipos de control de incendios y primeros auxilios, con la intención de que su alcance sea de fácil visualización ante cualquier contingente. Así mismo, se ubicarán rótulos en la salida de emergencia, sitios y elementos que presenten riesgos como columnas, áreas de almacenamiento de materiales peligrosos y otros.

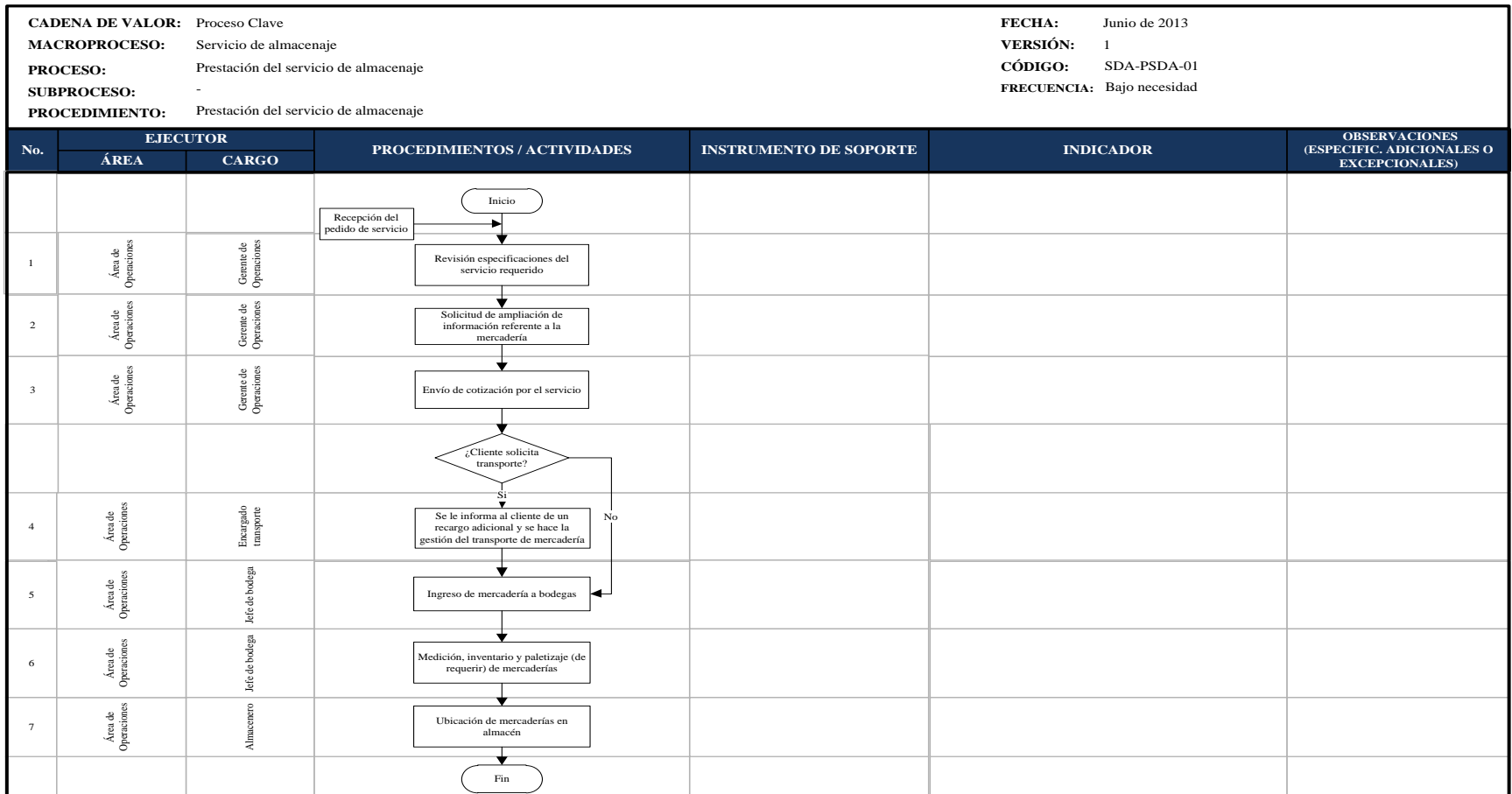
3.3.1.3 Proceso de almacenaje de mercaderías

Diagrama de flujo del proceso de prestación del servicio de
almacenaje

Gráfico # 19: Diagrama de Flujo del Servicio

DIAGRAMA DE FLUJO

ÁREA DE OPERACIONES



Fuente: Análisis Técnico
Elaborador por: Daniel Torres

Pasos del proceso de prestación del servicio de almacenaje

Una vez graficado el diagrama del proceso de prestación del servicio de almacenaje, es necesario detallar paso a paso, cada actividad descrita en el gráfico, como sucede a continuación:

- a) Se recibe la orden para la prestación del servicio por parte del cliente.
- b) Se procede a revisar la información referente a la mercadería que requiere la prestación del servicio de almacenaje. En este paso se revisa información relativa a: día de llegada, contenido de la mercadería, peso y dimensiones, entre otros.
- c) De no existir información suministrada por el cliente, suficiente para emitir una cotización por la prestación del servicio, se solicita al cliente ampliación de información.
- d) Una vez obtenida toda la información referente a la mercadería, se procede a realizar una cotización por el servicio y se le envía al cliente, esperando su aprobación.
- e) Una vez aprobada la cotización se le consulta al cliente si requiere de transporte para su mercadería, o si será el

mismo cliente el encargado de dejar la mercadería en las bodegas. Si la respuesta a la prestación del servicio de transporte es favorable, se procede a informar al cliente que se cargará un valor adicional por este servicio.

- f) Por cualquiera de los dos medios, ya sea por parte directa del cliente o por gestión de la empresa ingresa la mercadería a las bodegas.
- g) Se procede a medir, hacer inventario, y paletizaje (de requerir) de la mercadería ingresante.
- h) Se ubica la mercadería ingresante en el espacio asignado según condiciones y naturaleza de la misma.

3.3.1.4 Capital Humano

El elemento fundamental en todo negocio es el talento o capital humano, ya que es el encargado de dar vida al giro del negocio y donde se fundamenta la razón de ser del mismo. El talento humano es el encargado de potenciar las acciones de la empresa, a fin de que la misma alcance un fin común que es la generación de lucro. Es por ello que de las personas y sus acciones depende la posición de la empresa en el mercado, y como ésta se consolide frente a la competencia.

Personal requerido

Ante la importancia de lo expuesto con respecto al capital humano, es necesario definir el personal requerido para el correcto funcionamiento de las operaciones en la empresa. Esto, considerando que los trabajadores constituyen el capital de mayor importancia que posee la empresa, dependiendo estrechamente de este factor el éxito o fracaso del negocio.

A continuación se presenta un cuadro con el personal requerido por “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.”:

Tabla # 12: Personal Requerido

Número de trabajadores	Cargo	Resumen Principales Funciones	Modalidad de Contratación
1	Gerente General	Administración, Gestión General, Estrategias Empresariales.	Tiempo Completo
1	Gerente Financiero - Contador	Finanzas, Manejo de recursos, Contabilidad.	Tiempo Completo
1	Gerente Comercial	Gestión Comercial, Ventas, Manejo de clientes.	Medio Tiempo
1	Gerente de Operaciones	Manejo de capacidad instalada, Operaciones al interior del almacén.	Medio Tiempo
1	Secretaria	Correspondencia, Atención telefónica, Atención a clientes.	Tiempo Completo
1	Supervisor de Operaciones	Operaciones al interior del almacén, Control de inventarios, Supervisión de mercaderías.	Tiempo Completo
2	Operarios	Carga / Descarga de la mercadería, Manejo de mercaderías, Control de mercaderías.	Tiempo Completo
1	Transportista	Chofer de camión, Encargado del transporte de mercaderías.	Tiempo Completo

Fuente: Estudio Técnico
Elaborado por: Daniel Torres

Dentro de las actividades del Gerente General, se encuentra la implantación de estrategias empresariales. Esta actividad constituye en guiar a la empresa hacia un crecimiento continuo y permanente en el largo plazo, con el objetivo de mantenerse en la vanguardia y en búsqueda de ampliación constante del mercado.

Organigrama propuesto

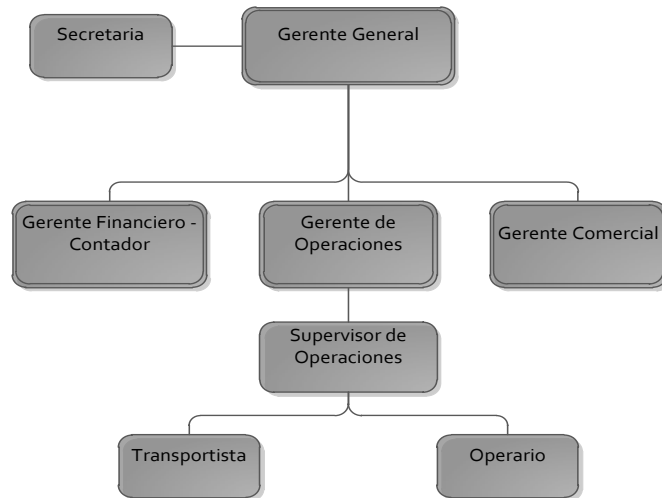
Con el objetivo de conocer el mapa del talento humano que posee la empresa, una vez establecido el staff requerido para las operaciones del negocio, es necesario plantear un organigrama que muestre las jerarquías que manejará la empresa desde su operación.

Los organigramas son instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica. Este busca plasmar de manera gráfica la estructura de una organización, poniendo de manifiesto las relaciones existentes entre las distintas unidades al interior de la empresa, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa a cada cargo.³⁴

³⁴ Cfr. WIKIPEDIA (2012). [<http://www.monografias.com/trabajos26/organigramas/organigramas.shtml>], **Los Organigramas.**

A continuación se presenta el organigrama propuesto de “Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.”:

Gráfico # 20: Organigrama Empresa



Fuente: Estudio Técnico
Elaborado por: Daniel Torres

3.4 ASPECTOS LEGALES

A la hora de emprender un proyecto, es necesario conocer las implicaciones legales a las que se ve expuesto, y los requisitos necesarios para su apertura y normal funcionamiento.

En materia legal, la apertura de una empresa constituye la creación de un ente con vida propia, quien tendrá responsabilidades y obligaciones antes las autoridades correspondientes, cumpliendo con todos los requerimientos legales que se exigen. Cada nación tiene un ordenamiento jurídico, fijado por su

constitución, leyes, reglamentos, decretos y costumbres, que expresan normas permisivas, prohibitivas e imperativas que pueden afectar a un proyecto, es por ello de la importancia de analizarlas.

Para empezar el análisis de los aspectos legales que rodean el proyecto de implantación de una empresa que brinde servicios de almacenaje, es necesario iniciar por una serie de factores a tomar en consideración particulares del presente proyecto:

Nombre de la empresa: Logística y Almacenaje Iglesias Cía. Ltda.

Personería jurídica: Compañía de Responsabilidad Limitada.

Cuantía del capital social: USD 400 por socio.

Número de socios: 3.

Total empleados para inicio de actividades: 8.

3.4.1 Marco Legal

Una vez establecida la personería jurídica bajo la figura de Sociedad o Compañía de Responsabilidad Limitada, es necesario indagar en los distintos aspectos que trae consigo dicha personería. Se eligió este tipo de sociedad por tratarse de una empresa familiar que se constituirá entre 3 socios.

Compañía de Responsabilidad Limitada

La Ley de Compañías establece lo siguiente con respecto a compañías de responsabilidad limitada:

“Disposiciones Generales. Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.

Disposiciones Generales. Art. 95.- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Del Capital. Art. 102.- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías. Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

De la Forma del Contrato. Art. 136.- La escritura pública de la formación de una compañía de responsabilidad limitada será aprobada por el Superintendente de Compañías, el que ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispondrá la inscripción de ella en el Registro Mercantil. El extracto de la escritura contendrá los datos señalados en los numerales 1, 2, 3, 4, 5, y 6, del Art. 137 de esta Ley, y además la indicación del valor pagado del capital suscrito, la forma en que se hubiere organizado la representación legal, con la designación del nombre del representante, caso de haber sido designado en la escritura constitutiva y el domicilio de la compañía.

De la Forma del Contrato. Art. 137.- La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por sí o por medio de apoderado. En la escritura se expresará:

- 1.- Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;
- 2.- La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
- 3.- El objeto social, debidamente concretado;
- 4.- La duración de la compañía;
- 5.- El domicilio de la compañía;
- 6.- El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas.”³⁵

Una de las principales ventajas de contar con una compañía de responsabilidad limitada, es que como su nombre lo indica su responsabilidad no se extiende a los socios de la compañía, por lo que su responsabilidad se limita a la empresa como tal. Esto se refiere principalmente a que existe una limitación de responsabilidad económica de los socios, que no se extiende a los mismos. Además, otra de las ventajas es que el capital social mínimo es reducido a diferencia del capital mínimo para una compañía o sociedad anónima.

3.4.2 Constitución y funcionamiento

En lo que se refiere a aspectos puramente legales a considerar en la constitución de la empresa, se deberán seguir los siguientes pasos:

³⁵SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2011). *Ley de Compañías*. Ecuador

- Es necesario seleccionar un nombre y definir la actividad económica que desarrollará la empresa, para ello se definió como nombre de la empresa “Logística y Almacenaje Iglesias”, siendo su actividad económica del tipo de servicios, relacionados a logística y almacenaje de mercaderías en la zona del nuevo aeropuerto de Quito.
- Una vez definido el nombre el próximo paso es reservar dicho nombre en las oficinas de la Superintendencia de Compañías. Adicionalmente para simplificar este paso se procedió a consultar la disponibilidad de dicho nombre en la página web de la Superintendencia de Compañías y todavía existe disponibilidad del mismo.
- Una vez ya reservado el nombre de la empresa, el próximo paso es la apertura de una cuenta de integración de capital en cualquier institución financiera del país, cabe recalcar que el monto mínimo para una compañía de responsabilidad limitada es de 400 dólares, y en vista de la presencia de 3 socios para la apertura de “Logística y Almacenaje Iglesias”, el monto con el que se abriría la cuenta sería de 1200 dólares.
- El paso a seguir es contratar a un abogado para que incorpore en el escrito de constitución de la empresa el nombre de la compañía,

el objeto social o actividad, nacionalidad, domicilio, el capital y la participación de acciones. Con esto en cualquier notaria se elevará a escritura pública la constitución de la empresa.

- El próximo paso es presentar ante la Superintendencia de Compañías la papeleta de la cuenta de integración de capital y 3 copias de la escritura pública con un oficio de abogado. La Superintendencia de Compañías por su parte emitirá la resolución aprobatoria (extracto) o el oficio de correcciones.
- Publicar en un diario de alta circulación el extracto entregado por la Superintendencia de Compañías y adquirir 3 ejemplares de dicha publicación.
- Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil en la misma notaría donde se elevó a escritura pública la constitución de la empresa.
- Inscribir en el Municipio de Quito las patentes y solicitar certificado de no estar en la Dirección Financiera Tributaria.
- Una vez finalizados los trámites en el Registro Mercantil y el Municipio de Quito, se procede a establecer quienes serán el

Representante Legal de la empresa y el administrador, para luego inscribirlos en el Registro Mercantil.

- Presentar en la Superintendencia de Compañías los siguientes documentos: escritura inscrita en el registro civil, un ejemplar del periódico donde se publicó la creación de la empresa, copia de los nombramientos del representante legal y administrador, copia de la cédula de identidad de los mismos, formulario de RUC lleno y firmado por el representante; y copia de pago de luz, agua o teléfono. Una vez entregados esperar a la respuesta de la Superintendencia de Compañías, quien entregará el formulario del RUC, el cumplimiento de obligaciones y existencia legal, datos generales, nómina de accionistas y oficio al banco. Concluido este paso se ratifica el nombre reservado de la empresa.

- Con toda la documentación recibida por parte de la Superintendencia de Compañías, acercarse al SRI para la obtención del RUC.

- El último paso es ir al IESS para registrar la empresa en la historia laboral con los siguientes documentos: copia de RUC, copia de cédula de identidad y papeleta de representante legal de la empresa, copia de nombramiento del mismo, copia de contratos de

trabajo legalizados en ministerio de trabajo y copia de último pago de agua, luz o teléfono.

Por otra parte, una vez creada la empresa es necesario considerar otros aspectos legales de importancia, como los distintos permisos que exigen los organismos de control para su funcionamiento.

Para ello, a continuación se mencionan aspectos a tener en cuenta para la apertura y posterior funcionamiento del negocio:

- a) Escritura de constitución (Anexo 3.1)
- b) Solicitud de aprobación de la constitución de la empresa en la Superintendencia de Compañías.
- c) Registro Único de Contribuyentes RUC (Anexo 3.2)
- d) Certificado del Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual IEPI, confirmando que la razón social de la empresa no se encuentra registrada.
- e) Obtención de la Patente Municipal (Anexo 3.3)
- f) Obtención de la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas – LUAE (Anexo 3.4). Cabe mencionar que la LUAE integra los siguientes permisos y/o autorizaciones administrativas:

➤ Informe de Compatibilidad y Uso de Suelo (ICUS).

- Permiso Sanitario.
- Permiso de Funcionamiento de Bomberos.
- Rotulación (Identificación de la actividad económica).
- Permiso Ambiental.
- Licencia Única Anual de Funcionamiento de las Actividades Turísticas.
- Permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia General de Policía.

4 ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero permite obtener información cuantificable sobre la viabilidad o no de un proyecto. Partiendo de ésta premisa el presente capítulo busca determinar los beneficios o pérdidas que se pueden incurrir al realizar la inversión en un proyecto de esta magnitud y medir la rentabilidad del mismo. Así como determinar las distintas necesidades financieras que el proyecto requiere.

4.1 DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN

Todo proyecto de inversión genera efectos o impactos de distinta índole, pero es necesario conocer a profundidad, el impacto financiero-económico que el mismo acarrea, previo su aceptación como proyecto viable para su puesta en marcha. Esto se debe principalmente, a que es necesario conocer la influencia de los distintos factores que rodean al proyecto y que a su vez son necesarios considerarlos ya que afectan la decisión de seguir o no con el mismo.

El análisis de la inversión, permite determinar la cuantía a nivel monetario necesaria por parte de los socios, para emprender la presente oportunidad de negocio. La importancia de la buena determinación de la inversión influirá directamente en la decisión sobre la factibilidad del negocio.

4.1.1 Inversión fija

La inversión fija comprende, todos los recursos económicos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, que es este caso es la prestación de servicios de almacenaje en la zona del nuevo aeropuerto de Quito.

A continuación se presenta un cuadro con los distintos rubros a considerar para la inversión fija:

Tabla # 13: Inversión Fija

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Equipos de computación			
Computadora	3	\$ 600,00	\$ 1.800,00
Impresora etiquetas código de barras	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Impresora a tinta	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Software - Sistema de inventarios	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Software Contable	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Maquinaria y Equipos			
Montacarga 2500 kg	1	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00
Apilador hidráulico	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Transpaleta manual	2	\$ 300,00	\$ 600,00
Terreno			
Terreno	1	\$ 95.000,00	\$ 95.000,00
Oficina	1	\$ 88.000,00	\$ 88.000,00
Construcción			
Adecuación almacén	1	\$ 41.950,00	\$ 41.950,00
Cerramiento Terreno	1	\$ 9.980,00	\$ 9.980,00
Adecuación Oficina	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Adecuación Terreno	1	\$ 12.590,00	\$ 12.590,00
Estantería	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Muebles de Oficina			
Escritorio	6	\$ 100,00	\$ 600,00
Sillas	15	\$ 50,00	\$ 750,00
Archivero	6	\$ 150,00	\$ 900,00
Proyector	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Teléfono	3	\$ 50,00	\$ 150,00
Mesa reuniones	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Vehículos			
Camión	1	\$ 15.990,00	\$ 15.990,00
Total			\$ 284.700,00

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

Cabe destacar que el cuadro anterior se encuentra dividido por grupos de conceptos. En el grupo de equipos de computación, es necesario aclarar que se incluyó un rubro de software - sistema de inventarios, mismo que hace referencia a un programa de ordenador que controle los inventarios del almacén, a razón de mantener un control y tener información disponible cuando se lo requiera sobre la mercadería que se encuentra en su interior y la información detallada de la misma.

Por otra parte, dentro del rubro maquinaria y equipos, cabe destacar la presencia de un activo fijo de alta inversión, como lo es el montacargas. Dicha maquinaria busca simplificar el proceso de almacenamiento de las mercaderías, razón por la cual su adquisición es primordial. El montacargas tiene una capacidad de 2500kg, es decir 5500 libras, por lo que permite el transporte de la mercadería universal de alto peso.

En terreno se incluye los activos que son propiedad de los socios, los cuales aportan en la inversión del proyecto, comercialmente el terreno se encuentra valuado en 183.000 dólares, divididos entre terreno y edificaciones.

En el segmento construcción, es necesario destacar que según una cotización realizada adecuar los galpones para convertirlos en un almacén de 400 metros cuadrados tiene un costo de 41.950 dólares, representando la mayor inversión del total de la inversión fija. Así mismo, por orden de

los organismos de control es necesario realizar el cerramiento del terreno por un costo total de 9.980 dólares. Además, el rubro de estantería incluye la construcción interna de estantes en el almacén para la ubicación de mercadería, por un total de 2.000 dólares. Por último cabe profundizar en lo que respecta el rubro adecuación terreno, que incluye la limpieza total del terreno, es decir retirar todas las plantas que al momento se encuentran en el mismo, así como encementar la zona para paletizaje de mercaderías, dicha adecuación representa un costo de 12.590 dólares.

Con base a la información detallada se concluye que la inversión fija tiene un valor total de 284.700 dólares.

4.1.2 Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo del proyecto se dividió en 3 grandes rubros, mismo que se conforman por: Gastos Fijos, Personal e Insumos y Materia Prima. Dichos rubros se los cálculo para un periodo de 3 meses cada uno, esto debido a que se espera que empiece a ingresar flujo a la empresa a partir de ese mes, considerando que se manejará una política de 30 días plazo para aquellos clientes que lo requieran.

El primer cuadro muestra los gastos fijos en los que incurrirá la empresa para sus primeros 3 meses de operación:

Tabla # 14: Gastos Fijos

Gastos Fijos			
Descripción	Meses	Valor Mensual	Valor Total
Gasto Luz	3	\$ 150,00	\$ 450,00
Gasto Agua Potable	3	\$ 50,00	\$ 150,00
Gasto Teléfono	3	\$ 75,00	\$ 225,00
Gasto Internet	3	\$ 100,00	\$ 300,00
Gasto Seguridad y Vigilancia	3	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00
Suministros de fabrica y oficina	3	\$ 300,00	\$ 900,00
Gasolina	3	\$ 150,00	\$ 450,00
Caja chica	3	\$ 50,00	\$ 150,00
Total Gastos Fijos 3 meses			\$ 5.625,00

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

Los gastos fijos en los que incurrirá la empresa en sus primeros 3 meses de operación suman un total de 5.625 dólares. Cabe destacar el gasto de seguridad y vigilancia que es el gasto fijo más representativo de la empresa con un valor total de 1.000 dólares mensuales, esto debido a la importancia de la seguridad para el negocio siendo parte de la carta de presentación de la empresa.

Una vez detallado el valor de los gastos fijos, el siguiente cuadro presenta el gasto que representa el personal requerido para los primeros 3 meses de operación que todavía no se genera flujo:

Tabla # 15: Gasto Personal

Personal "Logística y Almacenaje Iglesias"				
Cargo	No. Personas	Meses	Salario	Total
Gerente General	1	3	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00
Gerente Financiero - Contador	1	3	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00
Gerente Comercial / Gerente de Operaciones	1	3	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00
Secretaria	1	3	\$ 350,00	\$ 1.050,00
Supervisor de Operaciones	1	3	\$ 500,00	\$ 1.500,00
Operarios	2	3	\$ 350,00	\$ 2.100,00
Transportista	1	3	\$ 350,00	\$ 1.050,00
Total personal 3 meses				\$ 14.700,00

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

La carga salarial en el gasto del personal por un total de 3 meses equivale a un valor de 14.700 dólares. Es necesario destacar que el Gerente Comercial y el Gerente de Operaciones son 2 trabajos a medio tiempo que en un inicio y al menos el primer año de funcionamiento de la empresa manejará una misma persona, debido a la relación que haya entre las ventas y la gestión del servicio, que se traduce en las operaciones de logística y almacenaje.

Por último el siguiente cuadro presenta los gastos a los que se debe incurrir en insumos y materia prima para los primeros 3 meses de operación de la empresa:

Tabla # 16: Gastos Insumos y Materia Prima

Insumos y Materia Prima				
Descripción	Meses	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total
Cinta de embalaje	3	15	\$ 3,00	\$ 135,00
Pallets	3	50	\$ 15,00	\$ 2.250,00
Total Insumos y Materia Prima 3 meses				\$ 2.385,00

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

Para la generación de servicio no hay mucha materia prima e insumos, simplemente destacar los pallets, mismos que serán adquiridos para paletizar mercadería que requiera paletizaje. El valor total por el gasto de insumos y materias primas para los primeros 3 meses asciende a 2.385 dólares.

4.1.3 Gastos de pre-operación

Adicional a los gastos detallados anteriormente, es necesario considerar gastos necesarios para la apertura y funcionamiento de la empresa, que incluyen temas legales. A continuación se detallan los gastos de pre-operación requeridos:

Tabla # 17: Gastos Pre-Operación

Gastos Pre-Operación	
Descripción	Valor Total
Gastos de constitución	\$ 1.000,00
Patente	\$ 300,00
Afiliaciones a Camaras	\$ 500,00
Creación página web	\$ 1.000,00
Total	\$ 2.800,00

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

Los gastos para la constitución de la empresa ascienden a 1.000 dólares, mismos que incluyen los 400 dólares necesarios para constituir una empresa de responsabilidad limitada, así como gastos relacionados a abogados y otros necesarios. El valor total de gastos de pre-operación es de 2.800 dólares.

4.2 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

Una vez determinada el total de la inversión es necesario identificar los distintos recursos a utilizar a fin de solventar el total de la misma. La importancia del financiamiento radica en la posibilidad de a través de este llevar a cabo emprendimientos como es el caso de éste proyecto, o en su defecto solventar necesidades particulares.

La manera en que las empresas o proyectos realizan el financiamiento es través de instrumentos de deuda o en su defecto vía capital, que además se lo puede utilizar para reducir pasivos con vencimiento a corto plazo, o pasivos a largo plazo que llegan al final de su tiempo de gracia.

Existen diversas fuentes de financiamiento, pero en general se clasifican en: internas y externas. Las internas son las que se generan al interior de la empresa, por su actividad misma, y entre las que se destacan: aportaciones de los socios, utilidades retenidas, venta de activos, entre otros. Por su parte las fuentes

externas de financiamiento son recursos provenientes de terceras personas, y son de deuda o de capitales.

Para el caso particular del proyecto “Logística y Almacenaje Iglesias” se pretende usar los dos tipos de fuentes de financiamiento, para poder así abarcar el monto total requerido de inversión.

Lo primero es definir el monto total de inversión requerido, mismo que en los temas anteriores se lo trato, distribuyéndose de la siguiente manera:

Tabla # 18: Inversión

Inversión	
Descripción	Valor Total
Inversión Fija	\$ 284.700,00
Capital de Trabajo	\$ 22.710,00
Gastos Pre-Operación	\$ 2.800,00
Total	\$ 310.210,00

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

En el cuadro anterior se puede observar que el total de la inversión asciende a monto equivalente a 310.210 dólares, entre: inversión fija, capital de trabajo y gastos de pre-operación.

Tomando en cuenta el considerable monto que representa realizar un proyecto para ubicación de un almacén que preste servicio logísticos y de almacenaje, se utilizarán fuentes de financiamiento internas y externas. Para ello se presenta un

cuadro que resume el porcentaje de financiamiento de cada fuente, definiendo así la estructura de financiamiento:

Tabla # 19: Distribución Inversión

Inversión		
Descripción	Valor Total	%
Aporte de Socios	\$ 183.000,00	59%
Financiamiento Externo	\$ 127.210,00	41%
Total	\$ 310.210,00	100%

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

El cuadro anterior muestra una distribución de 59% del total de la inversión a través de fuentes internas en figura de aportes de los socios, por su parte el 41% restante se lo obtendrá a través de fuentes externas de financiamiento solicitando un crédito a una entidad financiera. Para ello se solicitará a la entidad financiera Banco Pichincha que facilite un crédito a 5 años plazo a una tasa de interés anual fija de 11,20%, pagaderos través de dividendos fijos mensuales de 2.778,56 dólares tal como se detalla en la tabla de amortización (Ver Anexo 4.1).

4.3 INGRESOS

El giro de negocio del proyecto está relacionado directamente a brindar servicio de almacenaje de mercadería, razón por la cual la mayoría de los ingresos pertenecerán a este rubro en particular con una participación del 80%. Adicionalmente a este servicio se encuentra el servicio complementario de transporte de mercadería, rubro que igualmente genera ingresos al negocio en un 15%.

Por otra parte se considera y con un porcentaje bajo para el primer año se considera el servicio de manejo de inventarios. Este servicio se pretende fortalecer con el paso del tiempo para que de a poco se consolide como uno de las principales líneas de negocio, y que en consecuencia generen otro tipo de servicios relacionados, por lo que para el primer año de operación representará un 5% del total de las ventas.

Es por ello que a continuación se presenta la evolución de los ingresos de la empresa para los primeros 5 años de su operación, considerando una evolución en el precio de venta con un incremento por inflación del 3% anual.

Para el primer año de operación se espera obtener ingresos según el siguiente cuadro:

Tabla # 20: Ventas año 1

AÑO 1				
Descripción Servicio	Cantidad (m ³)	Precio de Venta	Valor Total	%
Servicio de Almacenaje	20.844,00	\$ 5,60	\$ 116.726,40	85,00%
Transporte de Mercadería	2.270,00	\$ 6,05	\$ 13.733,50	10,00%
Manejo de Inventarios	1.717,00	\$ 4,00	\$ 6.868,00	5,00%
TOTAL VENTAS AÑO 1			\$ 137.327,90	100%

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

El cuadro anterior muestra un total de ventas para el primer año de 137.327,90 dólares, donde se muestra que el servicio de almacenaje como año de introducción tiene gran acogida en el mercado con un 80% del total de las ventas de la empresa. Adicionalmente se puede observar que existe el rubro de manejo

de inventarios con una participación del 5% del total de ventas, servicio que se pretende introducir en el año y que a medida del paso del tiempo irá fortaleciendo el nivel de ventas.

Para el segundo año de operación de la empresa, los ingresos estarán distribuidos de la siguiente manera:

Tabla # 21: Ventas año 2

AÑO 2				
Descripción Servicio	Cantidad (m ³)	Precio de Venta	Valor Total	%
Servicio de Almacenaje	22.475,00	\$ 5,77	\$ 129.635,80	80,00%
Transporte de Mercadería	2.601,00	\$ 6,23	\$ 16.208,13	10,00%
Manejo de Inventarios	3.933,00	\$ 4,12	\$ 16.203,96	10,00%
TOTAL VENTAS AÑO 2			\$ 162.047,89	100%

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

Para el segundo año de operación de la empresa se espera un incremento en ventas del 18%, usando la intimidad creada con el cliente como fuente de generación de más oportunidades, así como potencializando el tema de mercadeo. Esto como consecuencia generaría un total de ingresos por 162.047,89 dólares, habiendo un incremento de la participación del servicio de manejo de inventarios a 10% sobre el total de ventas. Esto debido a que se pretende que el servicio de manejo de inventarios se empiece a consolidar como una línea secundaria de negocio.

Para el tercer año de operación de la empresa existirá un incremento en ventas del 30%, esperando una evidente consolidación de la empresa en servicios

relacionados a logística y almacenaje, se espera que éste sea el año de despunte de la empresa. Adicionalmente se espera una consolidación en el servicio de manejo de inventarios, aportando a los ingresos totales con un 25%. De tal manera, los ingresos para este año quedarán distribuidos de la siguiente forma:

Tabla # 22: Ventas año 3

AÑO 3				
Descripción Servicio	Cantidad (m ³)	Precio de Venta	Valor Total	%
Servicio de Almacenaje	23.048,00	\$ 5,94	\$ 136.929,09	65,00%
Transporte de Mercadería	3.282,00	\$ 6,42	\$ 21.065,34	10,00%
Manejo de Inventarios	12.411,00	\$ 4,24	\$ 52.667,32	25,00%
TOTAL VENTAS AÑO 3			\$ 210.661,75	100%

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

Para el cuarto año de operación de la empresa, el crecimiento se estabiliza habiendo un incremento de ventas del 30%. Este crecimiento se debe principalmente a la consolidación del servicio de manejo de inventarios el cual pasa a representar el 35% del total de ventas de la empresa, tal como se demuestra a continuación:

Tabla # 23: Ventas año 4

AÑO 4				
Descripción Servicio	Cantidad (m ³)	Precio de Venta	Valor Total	%
Servicio de Almacenaje	24.615,00	\$ 6,12	\$ 150.625,86	55,00%
Transporte de Mercadería	4.142,00	\$ 6,61	\$ 27.382,76	10,00%
Manejo de Inventarios	21.929,00	\$ 4,37	\$ 95.849,64	35,00%
TOTAL VENTAS AÑO 4			\$ 273.860,27	100%

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

Para el quinto año el crecimiento se mantendrá estable, siendo una empresa ya consolidada en el mercado con la experiencia necesaria para haber creado un nombre en el mercado y su competencia. Para este año se mantiene la distribución porcentual de las ventas por línea de negocio, habiendo un incremento en los ingresos totales del 15%, como se demuestra a continuación:

Tabla # 24: Ventas año 5

AÑO 5				
Descripción Servicio	Cantidad (m³)	Precio de Venta	Valor Total	%
Servicio de Almacenaje	27.482,00	\$ 6,30	\$ 173.214,91	55,00%
Transporte de Mercadería	4.625,00	\$ 6,81	\$ 31.493,14	10,00%
Manejo de Inventarios	24.484,00	\$ 4,50	\$ 110.227,83	35,00%
TOTAL VENTAS AÑO 5			\$ 314.935,88	100%

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

Es necesario destacar que el presupuesto de ventas de los 5 años tendrá un crecimiento en ventas promedio del 23,25%, ajustándose a la realidad del negocio y el mercado en particular, generando una idea real y precisa del escenario que enfrentará la empresa.

4.4 DETERMINACIÓN DE GASTOS

4.4.1 Gastos

Considerando que la empresa comercializa un servicio para generar lucro o utilidad, los gastos estarán compuestos por 3 grandes rubros que

abarcarán, a su vez, distintos conceptos de gastos según su relación entre sí. Adicionalmente existirá un rubro adicional de gastos para los gastos financieros que tendrá que desembolsar la empresa por el financiamiento del proyecto.

Para el cálculo de los gastos adicionalmente se utilizó un factor de crecimiento por efecto de la inflación, equivalente al 3% anual con respecto al año inmediato anterior. Los 3 grupos de gastos se dividen en: Gastos de Venta, Gastos de Operación y Gastos Administrativos.

Gastos de Venta

En el grupo de Gastos de Venta, se han incluido todos los gastos relacionados con la producción del servicio, es decir todo los gastos a los que la empresa se ve en la necesidad de incurrir para poder prestar el servicio. Para ello se han incluido gastos correspondientes a insumos y materia prima necesaria, así como temas de seguridad y guardianía, a esto se suman otros gastos como gasolina para el transporte de mercadería y los sueldos y beneficios sociales de operarios y transportistas de la empresa.

El siguiente cuadro resume los gastos de venta que la empresa incurrirá en los próximos 5 años:

Tabla # 25: Gastos de Venta

Gastos de Venta					
Descripción Gasto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto Materia Prima e Insumos	\$ 11.340,00	\$ 13.111,27	\$ 16.544,03	\$ 20.991,64	\$ 23.904,12
Gasto Seguridad y Guardianía	\$ 12.000,00	\$ 12.360,00	\$ 12.730,80	\$ 13.112,72	\$ 13.506,11
Sueldos y Beneficios Sociales	\$ 23.206,52	\$ 25.498,58	\$ 26.263,53	\$ 27.051,44	\$ 27.862,98
TOTAL	\$ 46.546,52	\$ 50.969,84	\$ 55.538,37	\$ 61.155,81	\$ 65.273,21

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

El cuadro anterior muestra que los Gastos de Venta para el primer año de operación de la empresa ascienden a 46.546,52 dólares.

Gastos de Operación

El rubro Gastos de Operación, agrupa una serie de gastos relacionados a servicios básicos, suministros, depreciaciones y otros gastos de operación.

Tabla # 26: Gastos de Operación

Gastos de Operación					
Descripción Gasto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto Servicios Básicos	\$ 4.500,00	\$ 4.635,00	\$ 4.774,05	\$ 4.917,27	\$ 5.064,79
Gasto Suministros	\$ 3.600,00	\$ 3.708,00	\$ 3.819,24	\$ 3.933,82	\$ 4.051,83
Depreciaciones	\$ 13.210,70	\$ 13.210,70	\$ 13.210,70	\$ 12.554,00	\$ 12.554,00
Otros Gastos de Operación	\$ 600,00	\$ 618,00	\$ 636,54	\$ 655,64	\$ 675,31
TOTAL	\$ 21.910,70	\$ 22.171,70	\$ 22.440,53	\$ 22.060,72	\$ 22.345,93

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

Los Gastos de Operación para el primer año de la empresa ascienden a 21.910,70 dólares. Cabe destacar el principal rubro de los Gastos de

Operación, mismo que incluye las depreciaciones de los Activos de la empresa y que representan un gasto de 13.120,70 dólares.

Gastos Administrativos

Los Gastos Administrativos están directamente relacionados con los sueldos y beneficios sociales del personal administrativo de la empresa, tal como se presenta en el cuadro a continuación:

Tabla # 27: Gastos Administrativos

Gastos Administrativos					
Descripción Gasto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Beneficios Sociales Administrativos	\$ 49.342,46	\$ 53.897,12	\$ 55.514,03	\$ 57.179,45	\$ 58.894,84
TOTAL	\$ 49.342,46	\$ 53.897,12	\$ 55.514,03	\$ 57.179,45	\$ 58.894,84

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

Como se puede observar en el cuadro la carga de salarios en el personal administrativo representa el gasto más importante de la empresa en el año, esto debido al giro del negocio de la empresa relacionado con servicios.

El total de gastos para el primer año de operación de la empresa será de 117.799,68 dólares, sin incluir gastos financieros, resultado que permite obtener la Utilidad Operativa de la empresa.

Gastos Financieros

Considerando que es necesario solicitar un préstamo para financiar el proyecto, existe como consecuencia un gasto financiero el cual debe asumir la empresa consecuencia del crédito.

Con base a la tabla de amortización (Ver Anexo 4.1), se puede obtener el valor total del gasto financiero para el préstamo a 5 años, tal como se muestra a continuación:

Tabla # 28: Gastos Financieros

Gastos Financieros					
Descripción Gasto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Financieros	\$ 13.236,15	\$ 10.864,95	\$ 8.214,10	\$ 5.250,64	\$ 1.937,68
TOTAL	\$ 13.236,15	\$ 10.864,95	\$ 8.214,10	\$ 5.250,64	\$ 1.937,68

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

4.4.2 Margen Operativo

El margen operativo permite conocer que tan rentable es el negocio relacionando ingresos versus gastos, sin considerar los gastos financieros ni el cálculo de los impuestos a pagar.

Según ABANFIN (2010), se define a margen operativo de la siguiente manera:

“Representa el porcentaje de las ventas que supone el margen del negocio en sí mismo, antes de descontar intereses, gastos extraordinarios e impuestos. Mide el beneficio obtenido en la actividad por cada unidad monetaria facturada.”

Tabla # 29: Margen Operativo

	Margen Operativo			
	Ingresos	Gastos	Margen Operativo	%
Año 1	\$ 137.327,90	\$ 117.799,68	\$ 19.528,22	14,22%
Año 2	\$ 162.047,89	\$ 127.038,66	\$ 35.009,23	21,60%
Año 3	\$ 210.661,75	\$ 133.492,93	\$ 77.168,82	36,63%
Año 4	\$ 273.860,27	\$ 140.395,99	\$ 133.464,28	48,73%
Año 5	\$ 314.935,88	\$ 146.513,98	\$ 168.421,90	53,48%

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

El cuadro anterior demuestra que el primer año de operación del negocio por cada dólar se genera 1,14 dólares, lo cual demuestra el margen de ingresos que se genera una vez deducidos los gastos. Esta relación va en ascenso a medida que pasan los años llegando a generar un beneficio de 53,48% para el quinto año de operación del negocio.

4.5 DEPRECIACIONES

Las depreciaciones a nivel financiero constituyen un factor importante, en cuanto a su medición y posterior resultados expresados como un deterioro de una Propiedad, Planta o Equipo de una empresa. Por supuesto que este deterioro deriva en una reducción del valor de dicho bien, siendo el deterioro expresado como tal. Esto debido a que expresar deterioro de un bien implica distintas razones que pueden ser:

- ✓ Desgaste del bien debido a su uso.
- ✓ El paso del tiempo del bien.
- ✓ La obsolescencia del bien.

En el Ecuador la depreciación se maneja bajo el método contable, pero su utilización en las empresas se ve influenciado por el aspecto tributario. Esto debido a que su cálculo implica que el Fisco en el país lo tome como un gasto deducible o no. Es por ello que el método de mayor uso por parte de las empresas es el Método de Línea Recta, mismo que considera la depreciación anual del Activo considerando su vida útil. Adicional a este método de cálculo de la depreciación se debe mencionar la existencia de otros métodos de cálculo como son: Método de la suma de los dígitos del año, Método de la reducción de saldos y el Método de las unidades de producción. Cada uno de estos métodos tiene su particularidad y su forma de aplicación mucho tiene que ver con el giro de negocio de la empresa y la naturaleza del Activo que se está depreciando.

Para el caso particular de “Logística y Almacenaje Iglesias”, el siguiente cuadro resume la depreciación anual por Activo:

Tabla # 30: Depreciaciones

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Depreciación		
				%	Mensual	Anual
Equipos de computación						
Computadora	3	\$ 600,00	\$ 1.800,00	33%	\$ 49,50	\$ 594,00
Impresora etiquetas código de barras	1	\$ 100,00	\$ 100,00	33%	\$ 2,75	\$ 33,00
Impresora a tinta	1	\$ 90,00	\$ 90,00	33%	\$ 2,48	\$ 29,70
Software - Sistema de inventarios	1	\$ 300,00	\$ 300,00	20%	\$ 5,00	\$ 60,00
Software Contable	1	\$ 300,00	\$ 300,00	20%	\$ 5,00	\$ 60,00
Maquinaria y Equipos						
Montacarga 2500 kg	1	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	10%	\$ 75,00	\$ 900,00
Apilador hidráulico	1	\$ 700,00	\$ 700,00	10%	\$ 5,83	\$ 70,00
Transpaleta manual	2	\$ 300,00	\$ 600,00	10%	\$ 5,00	\$ 60,00
Terreno						
Terreno	1	\$ 95.000,00	\$ 95.000,00		\$ -	\$ -
Oficina	1	\$ 88.000,00	\$ 88.000,00	5%	\$ 366,67	\$ 4.400,00
Construcción						
Adecuación almacén	1	\$ 41.950,00	\$ 41.950,00	5%	\$ 174,79	\$ 2.097,50
Cerramiento Terreno	1	\$ 9.980,00	\$ 9.980,00	5%	\$ 41,58	\$ 499,00
Adecuación Oficina	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	5%	\$ 12,50	\$ 150,00
Adecuación Terreno	1	\$ 12.590,00	\$ 12.590,00	5%	\$ 52,46	\$ 629,50
Estantería	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	5%	\$ 8,33	\$ 100,00
Muebles de Oficina						
Escritorio	6	\$ 100,00	\$ 600,00	10%	\$ 5,00	\$ 60,00
Sillas	15	\$ 50,00	\$ 750,00	10%	\$ 6,25	\$ 75,00
Archivero	6	\$ 150,00	\$ 900,00	10%	\$ 7,50	\$ 90,00
Proyector	1	\$ 700,00	\$ 700,00	10%	\$ 5,83	\$ 70,00
Teléfono	3	\$ 50,00	\$ 150,00	10%	\$ 1,25	\$ 15,00
Mesa reuniones	1	\$ 200,00	\$ 200,00	10%	\$ 1,67	\$ 20,00
Vehículos						
Camión	1	\$ 15.990,00	\$ 15.990,00	20%	\$ 266,50	\$ 3.198,00
TOTAL DEPRECIACIONES					\$ 1.100,89	\$ 13.210,70

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

La depreciación anual de Activos será de 13.210,70 dólares anual, hasta el tercer año de operación de la empresa. A partir del cuarto año se reduce la depreciación a 12.554,00 debido a la completa depreciación de los activos que se deprecian el 33% anual, es decir a 3 años.

4.6 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

El Estado de Resultados Integral como se lo conoce en la actualidad definido por las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF's, antes conocido como Estado de Resultados, permite conocer a quien lo observa los resultados obtenido por la operación de un negocio. Estos resultados, por supuesto, expresados a nivel económico, los beneficios que la empresa ha logrado obtener en un año determinado. Este estado muestra detalladamente y de forma ordenada de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio en un periodo determinado, siendo el objeto de las NIIF's, que el estado muestre de la forma más cercana a la realidad las fuentes de los ingresos y egresos de la empresa por concepto.

El Estado de Resultados Integral para los primeros 5 años de operación de la empresa será de la siguiente manera:

Tabla # 31: Estado de Resultados Integral

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Operacionales	\$ 137.327,90	\$ 162.047,89	\$ 210.661,75	\$ 273.860,27	\$ 314.935,88
<i>Ingresos Operacionales</i>	<i>\$ 137.327,90</i>	<i>\$ 162.047,89</i>	<i>\$ 210.661,75</i>	<i>\$ 273.860,27</i>	<i>\$ 314.935,88</i>
Gastos	\$ 117.799,68	\$ 127.038,66	\$ 133.492,93	\$ 140.395,99	\$ 146.513,98
<i>Gastos de Venta</i>	<i>\$ 46.546,52</i>	<i>\$ 50.969,84</i>	<i>\$ 55.538,37</i>	<i>\$ 61.155,81</i>	<i>\$ 65.273,21</i>
<i>Gastos de Operación</i>	<i>\$ 21.910,70</i>	<i>\$ 22.171,70</i>	<i>\$ 22.440,53</i>	<i>\$ 22.060,72</i>	<i>\$ 22.345,93</i>
<i>Gastos Administrativos</i>	<i>\$ 49.342,46</i>	<i>\$ 53.897,12</i>	<i>\$ 55.514,03</i>	<i>\$ 57.179,45</i>	<i>\$ 58.894,84</i>
Utilidad Operacional	\$ 19.528,22	\$ 35.009,23	\$ 77.168,82	\$ 133.464,28	\$ 168.421,90
<i>Gastos Financieros</i>	<i>\$ 13.236,15</i>	<i>\$ 10.864,95</i>	<i>\$ 8.214,10</i>	<i>\$ 5.250,64</i>	<i>\$ 1.937,68</i>
Utilidad antes de Impuestos	\$ 6.292,07	\$ 24.144,28	\$ 68.954,71	\$ 128.213,65	\$ 166.484,22
<i>15% Participación Empleados</i>	<i>\$ 943,81</i>	<i>\$ 3.621,64</i>	<i>\$ 10.343,21</i>	<i>\$ 19.232,05</i>	<i>\$ 24.972,63</i>
Resultados antes de Imp. Renta	\$ 5.348,26	\$ 20.522,64	\$ 58.611,51	\$ 108.981,60	\$ 141.511,59
<i>22% Impuesto a la Renta</i>	<i>\$ 1.176,62</i>	<i>\$ 4.514,98</i>	<i>\$ 12.894,53</i>	<i>\$ 23.975,95</i>	<i>\$ 31.132,55</i>
Utilidad del Ejercicio	\$ 4.171,64	\$ 16.007,66	\$ 45.716,98	\$ 85.005,65	\$ 110.379,04

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

El año introductorio de la empresa, supone una utilidad del ejercicio por 4.171,64 dólares. Usualmente las empresas en su primer año de operación obtienen pérdida al finalizar su año, pero en el caso particular del proyecto se espera ingresos que produzcan un saldo favorable considerando la novedad del servicio en cuanto a la reciente apertura del aeropuerto, y la necesidad de una empresa que brinde servicios relacionados a logística y almacenaje en las cercanías del aeropuerto por tema de costos.

Para el quinto año de operación de la empresa y ya encontrándose con una empresa consolidada en el mercado y que ha explotado otros servicios relacionado a logística y almacenaje se espera que la utilidad sea de 110.379,04 dólares, mostrando la rentabilidad que el negocio llegará a tener para sus accionistas.

4.7 FLUJO DE CAJA NETO PROYECTADO

El flujo de caja neto proyectado, permite observar la evolución del activo líquido de la empresa, con el objeto de obtener un panorama claro de cómo se mueve el efectivo en la empresa, y la posibilidad de requerir o no de financiamiento para sostener el negocio.

A continuación se presenta el flujo de caja neto proyectado de “Logística y Almacenaje Iglesias” para los primeros 5 años de operación:

Tabla # 32: Flujo de Caja Neto

FLUJO DE CAJA NETO						
<u>Estimación de Entradas de Efectivo</u>						
Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Saldo Inicial	\$ 25.510,00	\$ 15.370,22	\$ 26.410,48	\$ 71.934,94	\$ 156.984,30	
Ventas:	\$ 137.327,90	\$ 162.047,89	\$ 210.661,75	\$ 273.860,27	\$ 314.935,88	
Ventas diciembre	\$ 11.443,99	\$ 13.503,99	\$ 17.555,15	\$ 22.821,69	\$ 26.244,66	
Cobranzas:						
Crédito 30 días		\$ 11.443,99	\$ 13.503,99	\$ 17.555,15	\$ 22.821,69	\$ 26.244,66
						(Cx C)
Total Entradas de Efectivo	\$ 125.883,91	\$ 159.987,89	\$ 206.610,59	\$ 268.593,73	\$ 311.512,91	
<u>Estimación de Egresos de Efectivo</u>						
Compras:	\$ 9.540,00	\$ 11.257,27	\$ 14.634,41	\$ 19.024,74	\$ 21.878,21	
Al Contado 80%	\$ 7.632,00	\$ 9.005,81	\$ 11.707,53	\$ 15.219,79	\$ 17.502,57	
Crédito 20%		\$ 1.908,00	\$ 2.251,45	\$ 2.926,88	\$ 3.804,95	\$ 4.375,64
						(Cx P)
Total Pagos	\$ 7.632,00	\$ 10.913,81	\$ 13.958,98	\$ 18.146,67	\$ 21.307,51	
Gastos:						
Gastos de Venta	\$ 37.006,52	\$ 39.712,58	\$ 40.903,95	\$ 42.131,07	\$ 43.395,01	
Gastos de Operación	\$ 8.700,00	\$ 8.961,00	\$ 9.229,83	\$ 9.506,72	\$ 9.791,93	
Gastos Administrativos	\$ 49.342,46	\$ 53.897,12	\$ 55.514,03	\$ 57.179,45	\$ 58.894,84	
Pago Financiamiento	\$ 33.342,70	\$ 33.342,70	\$ 33.342,70	\$ 33.342,70	\$ 33.342,70	
Otros Egresos:						
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 2.120,43	\$ 8.136,62	\$ 23.237,74	\$ 43.208,00	\$ 56.105,18
						(Imp. x P)
Total Gastos y Otros Egresos	\$ 128.391,68	\$ 138.033,83	\$ 147.127,14	\$ 165.397,70	\$ 188.632,47	
Total Salidas de Efectivo	\$ 136.023,68	\$ 148.947,64	\$ 161.086,13	\$ 183.544,37	\$ 209.939,99	
<u>Flujo de Caja con Financiamiento</u>						
Total Entradas de Efectivo	\$ 125.883,91	\$ 159.987,89	\$ 206.610,59	\$ 268.593,73	\$ 311.512,91	
Total Salidas de Efectivo	\$ 136.023,68	\$ 148.947,64	\$ 161.086,13	\$ 183.544,37	\$ 209.939,99	
Flujo Neto de Efectivo	\$ (10.139,78)	\$ 11.040,25	\$ 45.524,46	\$ 85.049,36	\$ 101.572,93	
Saldo Inicial de Caja	\$ 25.510,00	\$ 15.370,22	\$ 26.410,48	\$ 71.934,94	\$ 156.984,30	
Saldo Final de Caja	\$ 15.370,22	\$ 26.410,48	\$ 71.934,94	\$ 156.984,30	\$ 258.557,23	

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

El saldo final de caja para cada periodo muestra un valor positivo, que en operación del negocio se puede llegar a la conclusión de invertir el excedente de efectivo para que genere intereses para la empresa.

4.8 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

El Estado de Situación Financiera de una empresa, presente el efecto acumulado de las operaciones a una fecha determinada. Este es un mapa que permite a quien lo lee, entender y conocer el estado en el que se encuentra la empresa en 3 aspectos principales: Activos, Pasivos y Patrimonio.

Por su parte, cabe destacar la función del Estado de Situación Financiera Inicial, que permite conocer como la empresa inicia sus operaciones con relación a los Activos que posee y su respectiva distribución entre Pasivos (deuda) y Patrimonio. A continuación se presente el mapa financiero de la empresa de cómo iniciará sus operaciones:

Tabla # 33: Estado de Situación Financiera Inicial

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL			
ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente	\$ 25.510,00	Pasivo No Corriente	\$ 127.210,00
Efectivo y Equivalentes	\$ 25.510,00	Obligaciones con Instituciones Financier	\$ 127.210,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 284.700,00	TOTAL PASIVO	\$ 127.210,00
Equipos de computación	\$ 2.590,00	PATRIMONIO	
Maquinaria y Equipos	\$ 10.300,00	Capital Social	\$ 183.000,00
Terreno	\$ 95.000,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 183.000,00
Edificios	\$ 88.000,00		
Adecuaciones a Instalaciones	\$ 69.520,00		
Muebles de Oficina	\$ 3.300,00		
Vehículos	\$ 15.990,00		
TOTAL ACTIVO	\$ 310.210,00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 310.210,00

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

Una vez finalizado el primer año de operaciones de la empresa, la situación financiera de la misma se resume en el siguiente Estado de Situación Financiera Final:

Tabla # 34: Estado de Situación Financiera Final

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA FINAL			
ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente	\$ 26.814,22	Pasivo Corriente	\$ 4.028,43
Efectivo y Equivalentes	\$ 15.370,22	Cuentas por Pagar	\$ 1.908,00
Cuentas por Cobrar	\$ 11.443,99	15% Participación Empleados	\$ 943,81
		22% Impuesto a la Renta	\$ 1.176,62
		Pasivo No Corriente	\$ 107.103,45
		Obligaciones con Instituciones Financieras	\$ 107.103,45
		TOTAL PASIVO	\$ 111.131,88
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 271.489,30	PATRIMONIO	
Equipos de computación	\$ 2.590,00	Capital Social	\$ 183.000,00
Maquinaria y Equipos	\$ 10.300,00	Utilidad del Ejercicio	\$ 4.171,64
Terreno	\$ 95.000,00		
Edificios	\$ 88.000,00		
Adecuaciones a Instalaciones	\$ 69.520,00		
Muebles de Oficina	\$ 3.300,00		
Vehículos	\$ 15.990,00		
(-) Depreciaciones	\$ (13.210,70)	TOTAL PATRIMONIO	\$ 187.171,64
TOTAL ACTIVO	\$ 298.303,52	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 298.303,52

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

En el cuadro anterior se puede destacar que el patrimonio de la empresa se incrementó en un poco más de 4000 dólares producto de la Utilidad del Ejercicio obtenida. Adicionalmente disminuyó el Pasivo de la empresa, que a su vez reparte utilidades a sus empleados, creando un sentimiento de confianza en la empresa, y generando impuestos para el Estado.

Estado de Situación Financiera Proyectado

Con el objeto de tener claro el mapa de situación financiera proyectado para los primeros 5 años de operación de la empresa, a continuación se presenta el movimiento financiero expresado en estado al final de cada período:

Tabla # 35: Estado de Situación Financiera Proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO				
Concepto	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 39.914,47	\$ 89.490,09	\$ 179.805,99	\$ 284.801,88
<i>Efectivo y Equivalentes</i>	<i>\$ 26.410,48</i>	<i>\$ 71.934,94</i>	<i>\$ 156.984,30</i>	<i>\$ 258.557,23</i>
<i>Cuentas por Cobrar</i>	<i>\$ 13.503,99</i>	<i>\$ 17.555,15</i>	<i>\$ 22.821,69</i>	<i>\$ 26.244,66</i>
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 258.278,60	\$ 245.067,90	\$ 232.513,90	\$ 219.959,90
TOTAL ACTIVOS	\$ 298.193,07	\$ 334.557,99	\$ 412.319,89	\$ 504.761,78
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTE	\$ 10.388,08	\$ 26.164,62	\$ 47.012,95	\$ 60.480,82
<i>Cuentas por Pagar</i>	<i>\$ 2.251,45</i>	<i>\$ 2.926,88</i>	<i>\$ 3.804,95</i>	<i>\$ 4.375,64</i>
<i>15% Participación Empleados</i>	<i>\$ 3.621,64</i>	<i>\$ 10.343,21</i>	<i>\$ 19.232,05</i>	<i>\$ 24.972,63</i>
<i>22% Impuesto a la Renta</i>	<i>\$ 4.514,98</i>	<i>\$ 12.894,53</i>	<i>\$ 23.975,95</i>	<i>\$ 31.132,55</i>
PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 84.625,69	\$ 59.497,09	\$ 31.405,02	\$ -
<i>Obligaciones con Instituciones Financieras</i>	<i>\$ 84.625,69</i>	<i>\$ 59.497,09</i>	<i>\$ 31.405,02</i>	<i>\$ -</i>
TOTAL PASIVOS	\$ 95.013,77	\$ 85.661,71	\$ 78.417,97	\$ 60.480,82
PATRIMONIO				
<i>Capital Social</i>	<i>\$ 183.000,00</i>	<i>\$ 183.000,00</i>	<i>\$ 183.000,00</i>	<i>\$ 183.000,00</i>
<i>Utilidad del Ejercicio</i>	<i>\$ 16.007,66</i>	<i>\$ 45.716,98</i>	<i>\$ 85.005,65</i>	<i>\$ 110.379,04</i>
<i>Utilidad Retenida</i>	<i>\$ 4.171,64</i>	<i>\$ 20.179,30</i>	<i>\$ 65.896,27</i>	<i>\$ 150.901,92</i>
TOTAL PATRIMONIO	\$ 203.179,30	\$ 248.896,27	\$ 333.901,92	\$ 444.280,96
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 298.193,07	\$ 334.557,99	\$ 412.319,89	\$ 504.761,78

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

El cuadro anterior muestra una evolución favorable en los distintos aspectos financieros. Cabe destacar el importante crecimiento del Patrimonio de la empresa, y como consecuente, una disminución considerable en el Pasivo de la empresa.

4.9 MÉTODOS DE EVALUACIÓN ECONÓMICA

Los métodos de evaluación económica permiten a los inversionistas conocer la viabilidad de emprender un proyecto, mediante datos numéricos que derivan en una toma de decisión en función a las expectativas de los actores.

4.9.1 Valor Actual Neto (VAN)

El VAN según lo define URBINA (2010) es:

“el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos de una empresa, descontados a la inversión inicial.”

En flujos descontados, se refiere al hecho de traer a valor presente los flujos de caja futuros de una empresa o un proyecto. Esto de traer a valor presente, a su vez, se lo entiende como el hecho de conocer el valor del dinero a la fecha utilizando una tasa de descuento, debido a que el valor de dinero en el tiempo no es el mismo.

La palabra VAN viene de la traducción en inglés de NPV (Net Present Value). El proceso de obtención del VAN pasa por descontar los flujo de

caja, y restar la inversión, siendo un valor positivo un factor que indica que el negocio es viable. La importancia de la correcta obtención del VAN radica en utilizar la tasa de descuento más apropiada para su análisis, siendo un método muy utilizado y el de mayor precisión el cálculo del costo promedio ponderado del capital.

Según GALLAGER (2001):

“Una de las funciones del Administrador Financiero es localizar las fuentes externas de financiación y recomendar la más benéfica combinación de fuentes financieras, para de esta manera, determinar las expectativas financieras de los propietarios de la compañía.”

El analizar el costo ponderado de capital, permite al inversor de un proyecto obtener una tasa que puede ser usada como la tasa de descuento para el cálculo del VAN. Este costo promedio ponderado adicionalmente se lo calcula, disminuyendo el porcentaje concepto de impuestos, debido a que como se conoce los intereses pagados por un financiamiento son deducibles para el cálculo de impuestos, por tanto el costo de la deuda debe reducirse con el ahorro de impuestos que genera en caso de producirse utilidades operacionales.

Para el proyecto de “Logística y Almacenaje Iglesias”, el primer pasó fue calcular el costo con entidades bancarias (KD), que resta del costo financiero el porcentaje de impuestos, tal como se puede observar a continuación:

Tabla # 36: Costo con Entidades Bancarias

COSTO CON ENTIDADES BANCARIAS (KD)			
Fórmula	KD	T (Impuesto y Participación)	Aplicación Fórmula
KD(1-T)	11,20%	37%	7,06%

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

Una vez obtenido el costo con entidades bancarias se procede a realizar el cálculo del costo promedio ponderado del capital, mismo que será usado como tasa de descuento en el VAN:

Tabla # 37: Costo Promedio Ponderado del Capital

CÁLCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL				
CONCEPTO	VALOR	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN RELATIVO (1)	COSTO (2)	(1*2)
CAPITAL ACTUAL PROPIO	\$ 183.000,00	58,99%	12,00%	7,08%
DEUDA	\$ 127.210,00	41,01%	7,06%	2,89%
COSTO DEL PROYECTO	\$ 310.210,00	100,00%	Promedio Ponderado	9,97%

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

Se puede observar dos puntos importantes en el cálculo a la hora de ponderar los conceptos; lo primero es el 12%, porcentaje que esperan los socios se obtenga en base a su inversión, y el segundo es el 7,06% que resultó de la operación de cálculo del costo con entidades bancarias (KD).

Para finalizar, obteniendo el valor de la tasa de descuento, que fue de 9,97%, se procede entonces a realizar el cálculo del VAN:

Tabla # 38: VAN

CÁLCULO VAN	
CONCEPTO	VALOR
Inversión	\$ (310.210,00)
<i>Año 1</i>	\$ 15.370,22
<i>Año 2</i>	\$ 26.410,48
<i>Año 3</i>	\$ 71.934,94
<i>Año 4</i>	\$ 156.984,30
<i>Año 5</i>	\$ 258.557,23
Tasa de descuento	9,97%
VAN	\$ 47.763,68

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

En el cuadro anterior se puede observar un VAN resultante de 47.763,68 dólares, una vez restada la inversión. Esto permite concluir que el proyecto es viable ya que permite recuperar la inversión y adicionalmente genera un valor favorable para sus accionistas.

4.9.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR), al igual que el VAN permite a los inversores de un proyecto analizar la viabilidad de emprender uno u otro proyecto. Esta tasa es la que iguala el VAN en cero. Esta tasa también es conocida como tasa crítica de rentabilidad cuando se compara con la tasa mínima de rendimiento requerida (tasa de descuento) para un proyecto de inversión específico.

La evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base en la Tasa Interna de Retorno, toman como referencia la tasa de descuento. Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la Tasa Interna de Retorno es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido.

Para el proyecto de “Logística y Almacenaje Iglesias”, el cálculo de la TIR dio como resultado lo siguiente:

Tabla # 39: TIR

CÁLCULO TIR	
CONCEPTO	VALOR
Inversión	\$ (310.210,00)
<i>Año 1</i>	\$ 15.370,22
<i>Año 2</i>	\$ 26.410,48
<i>Año 3</i>	\$ 71.713,63
<i>Año 4</i>	\$ 156.541,68
<i>Año 5</i>	\$ 258.114,61
Tasa de descuento	9,97%
TIR	14%

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

Como se puede observar en el cuadro anterior, la TIR resultante fue de 14%, tasa superior a la tasa de descuento por un poco más de cuatro puntos, indicando que la factibilidad de emprender el proyecto es

rentable, ya sé que obtendrá una rentabilidad superior a la mínima esperada.

4.9.3 Período de recuperación de la inversión

El último método de evaluación económica es el periodo de recuperación de la inversión. Este método permite al inversionista conocer el tiempo en que recuperará su inversión considerando los flujos de caja del proyecto. Es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.

Para ello existen dos métodos de cálculo que permiten conocer con mayor exactitud el tiempo en el que se recuperará la inversión: PRI con flujos netos de efectivo y el PRI con flujos descontados.

4.9.3.1 PRI con flujos netos de efectivo

“Logística y Almacenaje Iglesias” con base a sus flujos netos de efectivo tendrá el siguiente periodo de recuperación de la inversión:

Tabla # 40: PRI

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
CONCEPTO	VALOR	FLUJO ACUMULADO
Inversión	\$ (310.210,00)	\$ (310.210,00)
<i>Año 1</i>	\$ 15.370,22	\$ (294.839,78)
<i>Año 2</i>	\$ 26.410,48	\$ (268.429,30)
<i>Año 3</i>	\$ 71.934,94	\$ (196.494,36)
<i>Año 4</i>	\$ 156.984,30	\$ (39.510,06)
<i>Año 5</i>	\$ 258.557,23	\$ 219.047,16

PIR	4,15 Años
------------	------------------

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

El periodo de recuperación de los 310.210,00 dólares de inversión para la realización del proyecto será de 4,15 años. Esto es equivalente a 4 años, 1 mes y 24 días.

Se puede concluir por tanto que la inversión se recuperará en un plazo relativamente corto considerando el importante desembolso que se requiere para su consecución.

4.9.3.2 PRI con flujos descontados

Por su parte el PRI de la inversión con flujos descontados para el proyecto “Logística y Almacenaje Iglesias”, será tal como se expresa en el cuadro a continuación:

Tabla # 41: PRI Descontado

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN - DESCONTADO		
CONCEPTO	VALOR	FLUJO ACUMULADO
Inversión	\$ (310.210,00)	\$ (310.210,00)
<i>Año 1</i>	\$ 13.976,41	\$ (296.233,59)
<i>Año 2</i>	\$ 21.837,73	\$ (274.395,86)
<i>Año 3</i>	\$ 54.086,22	\$ (220.309,64)
<i>Año 4</i>	\$ 107.329,37	\$ (112.980,27)
<i>Año 5</i>	\$ 160.743,95	\$ 47.763,68
PIR Descontado		4,70 Años

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

La recuperación de la inversión considerando flujos de efectivo descontados será en 4,70 años. Esto es equivalente a 4 años, 8 meses y 3 días, lo cual al igual que el PRI sin flujos descontados es un plazo relativamente corto considerando la magnitud de la inversión, por lo que la inversión se concluye que resulta rentable.

4.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Como su nombre lo indica, el análisis de sensibilidad busca medir el efecto que tendría un incremento o disminución en los distintos elementos que derivan previa la obtención de la utilidad neta de la compañía.

A continuación se presenta un cuadro que muestra el efecto de incrementar o disminuir los ingresos y gastos de la empresa para sus primeros 5 años de operación, obteniendo, por tanto, 3 escenarios:

Tabla # 42: Análisis de Sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD					
Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas (Variación 15%)				
Optimista	\$ 157.927,09	\$ 186.355,08	\$ 242.261,01	\$ 314.939,31	\$ 362.176,26
Probable	\$ 137.327,90	\$ 162.047,89	\$ 210.661,75	\$ 273.860,27	\$ 314.935,88
Pesimista	\$ 119.415,57	\$ 140.911,21	\$ 183.184,13	\$ 238.139,37	\$ 273.857,29

Gastos (Variación 10%)					
Optimista	\$ 107.090,62	\$ 115.489,69	\$ 121.357,21	\$ 127.632,72	\$ 133.194,53
Probable	\$ 117.799,68	\$ 127.038,66	\$ 133.492,93	\$ 140.395,99	\$ 146.513,98
Pesimista	\$ 129.579,65	\$ 139.742,53	\$ 146.842,22	\$ 154.435,59	\$ 161.165,38

Utilidad Operativa					
Optimista	\$ 50.836,47	\$ 70.865,38	\$ 120.903,80	\$ 187.306,59	\$ 228.981,74
Probable	\$ 19.528,22	\$ 35.009,23	\$ 77.168,82	\$ 133.464,28	\$ 168.421,90
Pesimista	\$ (10.164,08)	\$ 1.168,68	\$ 36.341,90	\$ 83.703,78	\$ 112.691,91

Gastos Financieros					
Todos	\$ 13.236,15	\$ 10.864,95	\$ 8.214,10	\$ 5.250,64	\$ 1.937,68

Utilidad antes de Impuestos					
Optimista	\$ 37.600,31	\$ 60.000,43	\$ 112.689,70	\$ 182.055,96	\$ 227.044,06
Probable	\$ 6.292,07	\$ 24.144,28	\$ 68.954,71	\$ 128.213,65	\$ 166.484,22
Pesimista	\$ (23.400,24)	\$ (9.696,27)	\$ 28.127,80	\$ 78.453,14	\$ 110.754,23

15% Trabajadores					
Optimista	\$ 5.640,05	\$ 9.000,06	\$ 16.903,45	\$ 27.308,39	\$ 34.056,61
Probable	\$ 943,81	\$ 3.621,64	\$ 10.343,21	\$ 19.232,05	\$ 24.972,63
Pesimista	\$ -	\$ -	\$ 4.219,17	\$ 11.767,97	\$ 16.613,13

22% Impuesto a la Renta					
Optimista	\$ 7.031,26	\$ 11.220,08	\$ 21.072,97	\$ 34.044,46	\$ 42.457,24
Probable	\$ 1.176,62	\$ 4.514,98	\$ 12.894,53	\$ 23.975,95	\$ 31.132,55
Pesimista	\$ -	\$ -	\$ 5.259,90	\$ 14.670,74	\$ 20.711,04

Utilidad Neta					
Optimista	\$ 24.929,01	\$ 39.780,29	\$ 74.713,27	\$ 120.703,10	\$ 150.530,21
Probable	\$ 4.171,64	\$ 16.007,66	\$ 45.716,98	\$ 85.005,65	\$ 110.379,04
Pesimista	\$ (23.400,24)	\$ (9.696,27)	\$ 18.648,73	\$ 52.014,43	\$ 73.430,05

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

Para la construcción de los 3 escenarios se tomó un rango porcentual aceptable, de 15% para ventas y 10% para gastos; siendo en ambos casos la relación a la alza y a la baja formando así los 3 escenarios posibles. Este porcentaje se estableció analizando distintas variables que pueden afectar al mercado derivando en dicha relación porcentual.

El cuadro anterior, por tanto, muestra el efecto de un incremento o disminución en distintas variables. Por ejemplo, en un escenario optimista para el año 1, un incremento en ventas del 15%, sumado a una disminución en gastos del 10%, nos da una utilidad neta equivalente a 24.929,01 dólares, misma que refleja un incremento equivalente al 598% con respecto del escenario probable o normal esperado. Así mismo, en ese año, de existir una disminución en ventas por el mismo porcentaje y el gasto incrementarse, transformando el escenario claramente en pesimista, da como resultado una pérdida de -28.375,89 dólares. Esta es una simple muestra del efecto que puede ocurrir de existir pequeñas modificaciones en las operaciones de la empresa den como resultado un panorama inesperado para sus accionistas.

Para el quinto año una muestra de lo sensible que puede llegar a ser un cambio en las ventas, es la disminución en la utilidad neta para el escenario pesimista. Donde, en un escenario normal la utilidad neta sería de 110.379,04 dólares, mientras que en el escenario pesimista la misma desciende a 73.430,05 dólares, lo que representa una disminución porcentual de 33.47%.

Como resultado de una variación porcentual tanto en positivo como negativo, se da la apertura de otros escenarios además del esperado. Es por ello que, consecuentemente, se tiene los siguientes resultados en cuanto a los 3 métodos de Evaluación económica (VAN, TIR y PRI), tomando los flujos de efectivo resultantes:

Escenario Optimista

Tabla # 43: Escenario Optimista

Concepto	Inversión
	\$ (310.210,00)
Año 1	\$ 40.696,85
Año 2	\$ 75.501,18
Año 3	\$ 150.807,05
Año 4	\$ 272.948,96
Año 5	\$ 415.230,26
Tasa de descuento	9,97%
VAN	\$ 347.374,22
TIR	34,68%
PRI - Descontado	3,52 años

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

El resultado arrojado para los 3 métodos económicos es considerablemente favorable comparándolo con un escenario esperado. El resultado del VAN es ampliamente positivo con 347.374,22 dólares. Así mismo la Tasa Interna de Retorno, supera en casi 25 puntos a la tasa de descuento, lo que indica que el proyecto sería altamente rentable. Para finalizar, el Periodo de Recuperación de la Inversión se disminuye en más de un año tomando como relación el PRI

descontado de un escenario esperado, por lo que los socios recuperarán su inversión en corto tiempo.

Escenario Pesimista

Tabla # 44: Escenario Pesimista

Concepto	Inversión
	\$ (310.210,00)
Año 1	\$ 5.394,62
Año 2	\$ (13.661,14)
Año 3	\$ 1.090,06
Año 4	\$ 52.167,73
Año 5	\$ 116.538,90
Tasa de descuento	9,97%
VAN	\$ (207.662,26)
TIR	-12,74%

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

Ante un escenario pesimista, bajo los parámetros planteados, la realidad del proyecto es completamente distinta. Se puede observar que el VAN es ampliamente negativo, lo que llevaría a que los socios consideren si esta oportunidad de negocio vale la pena la inversión. Así mismo la TIR, es extremadamente inferior a la tasa de descuento, llegando a ser negativo para el período de análisis (5 años). Para finalizar el PRI no se lo puede calcular para el período de análisis, debido a que el mismo implica un tiempo superior a los 5 años para su recuperación.

Punto de inflexión

Con el objetivo de conocer a qué punto los flujos de efectivo de existir una pequeña variación den como resultado un VAN negativo y como consecuencia una TIR inferior a la tasa de descuento, se busca el punto de inflexión. Para ello, se busca que variación en los flujos de efectivo dan como resultado un VAN de cero, manteniendo la misma tasa de descuento, tal como se demuestra a continuación:

Tabla # 45: Punto de Inflexión

CONCEPTO	VALOR
Inversión	\$ (310.210,00)
Año 1	\$ 13.319,41
Año 2	\$ 22.886,58
Año 3	\$ 62.336,82
Año 4	\$ 136.038,22
Año 5	\$ 224.058,49
Tasa de Descuento	9,97%
VAN	\$ 0,0
TIR	9,97%
PRI - Descontado	5 años

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

La tabla anterior muestra que los flujos reducidos en aproximadamente 15,40% (15,397199%), dan como resultado un VAN equivalente a 0. Adicionalmente la TIR es igual a la Tasa de Descuento (9,97%) y finalmente el PRI será en 5 años. En este punto cualquier reducción porcentual en los flujos de efectivo del escenario esperado, provocaría que el VAN sea negativo, y, así mismo, la TIR sería inferior a la tasa de descuento. Por su parte si la variación porcentual es

menor a 15,40% sobre los flujos de efectivo el VAN resultante será positivo, y quedará a criterio de los socios tomar o no el proyecto.

4.11 INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros permiten tener una idea de cómo se están comportando los actores principales de los Estados Financieros, mediante una relación entre ellos. Esto con el objetivo de tener una idea del comportamiento de la empresa en distintos ámbitos financieros, permitiendo a las personas encargadas de tomar decisiones en la organización tomar acciones correctivas o preventivas, según sea el caso, en caso de existir desviaciones a los estándares establecidos.

Dada la naturaleza del negocio, para el cálculo de los principales indicadores financieros de la empresa “Logística y Almacenaje Iglesias”, utilizarán indicadores relacionados a: Liquidez, Eficiencia, Deuda y Rentabilidad.

4.11.1 Indicadores de Liquidez

En una empresa de servicios, los indicadores de liquidez se los interpreta como la razón que se tiene sobre el Activo líquido de la empresa. Es por ello que en empresas que su giro de negocio son los servicios se toma especial énfasis en indicadores relacionados a cuentas por cobrar y capital de trabajo.

Los indicadores de liquidez que se usarán, por tanto, son: Razón Circulante, EBITDA y Capital de Trabajo.

Razón Circulante: su principal objetivo es el de verificar la respuesta que tiene la empresa para afrontar un compromiso en el corto plazo. Su fórmula de cálculo divide el Activo Corriente con el Pasivo Corriente, lo que como consecuencia resulta en la capacidad de respuesta de la empresa ante obligaciones en el corto plazo.

EBITDA: este indicador deriva de las siglas en inglés que aluden a las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Este dato se obtiene de sumar al resultado operativo obtenido previamente, las depreciaciones y amortizaciones que se las restó en el Estado de Resultados Integral, debido a que estos gastos no representan un desembolso de efectivo. Este indicador busca analizar el desempeño operativo de la empresa, mostrando “core” del negocio es o no rentable.

Capital de Trabajo: Este indicador al igual que el de Razón Corriente, muestra en valor numérico la capacidad de la empresa para responder obligaciones a corto plazo en caso de que haya la necesidad que sean canceladas, y en su defecto, exista o no un excedente de efectivo.

4.11.2 Indicadores de Eficiencia

Estos indicadores como su nombre lo dice, buscan medir la eficiencia con lo cual una empresa utiliza sus Activos. El monto de las ventas representa la variable causal o básica en el análisis de los índices financieros y demás herramientas financieras.

Rotación de Activos Fijos: la rotación de activos fijos mide con qué eficacia la empresa maneja o utiliza sus activos fijos en la generación de ventas.

Rotación de Activos Totales: la rotación de activos mide con qué eficacia la empresa maneja o utiliza sus activos totales en la generación de ventas.

4.11.3 Indicadores de Endeudamiento

Los indicadores relacionados con endeudamiento, miden el grado de utilización de financiamiento de la empresa por medio de deudas, es decir su apalancamiento financiero. Estos indicadores concluyen que el apalancamiento financiero afecta tanto al riesgo como al rendimiento de una empresa.

“Las empresas que tienen razones de endeudamiento relativamente altas, tienen también rendimientos esperados más altos cuando la economía es normal, pero corren el riesgo de incurrir en pérdidas cuando la economía

está en recesión. Por lo tanto, las empresas que tienen razones de endeudamiento bajas, son menos riesgosas, pero también pierden la oportunidad de apalancar hacia arriba el rendimiento sobre el patrimonio. De tal forma vemos que debe existir un equilibrio entre la decisión de afrontar una deuda, dando más riesgo al negocio y el poder apalancar financieramente a la empresa.”³⁶

Razón de endeudamiento: esta razón mide el porcentaje de fondos proporcionado por los acreedores, incluye tanto obligaciones a corto como a largo plazo, es indispensable que sea de un nivel bajo puesto que si existe un contingente de liquidación de la empresa, esta razón representa el colchón de garantía contra posibles pérdidas de los accionistas, por otro lado los propietarios se pueden beneficiar del apalancamiento financiero que incrementa las utilidades.

Apalancamiento Financiero: el apalancamiento financiero muestra la razón que existe entre el total de Pasivos de una empresa, con respecto a su Patrimonio. Es decir, compara el financiamiento de terceros con los recursos dados por los accionistas.

Porción de endeudamiento a corto plazo: este indicador mide el porcentaje de obligaciones que se tiene con terceros, con respecto al total de deuda de la empresa. Es decir que porcentaje de deuda es necesaria que sea cancelada en el corto plazo.

³⁶ MATERIAL CRÉDITO PUCE (2012). **Administración de Crédito**. Ecuador.

Razón de rotación de intereses a utilidades (RIU): este indicador mide el punto en que la utilidad operacional deberá disminuir para satisfacer sus costos anuales por intereses, ya que el no poder afrontar con las obligaciones contractuales por intereses podría ocasionar una bancarrota a la empresa por el reclamo de los acreedores.

4.11.4 Indicadores de Rentabilidad

Los índices o razones de rentabilidad muestran efectos combinados de liquidez, administración de activos y administración de las deudas sobre los resultados de la operación.³⁷

Margen de utilidad neta sobre ventas: este indicador conocido también como margen neto, mide el ingreso obtenido por cada dólar de ventas que ingreso al negocio.

Margen Operacional: al igual que el margen neto, el margen operacional mide el ingreso obtenido por cada dólar de ventas, considerando únicamente la operación del negocio como tal, es decir sin incluir gastos financieros.

³⁷ Cfr. Ibídem.

Rentabilidad sobre capital común: mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas que la empresa brinda por haber arriesgado su capital.

Rentabilidad sobre el activo (ROA): el ROA mide el beneficio disponible de la empresa sobre los bienes de su propiedad.

Rentabilidad financiera (ROE): el ROE a su vez, mide el efecto de la Utilidad Neta con respecto al total de su Patrimonio. La rentabilidad financiera también se la puede encontrar desglosada su fórmula a través del Índice Dupont.

4.11.5 Cálculo de indicadores financieros

Una vez detallada la función de cada uno de los indicadores que serán objeto de análisis, es necesario realizar el cálculo de los mismos una vez finalizado el primer año de operación de “Logística y Almacenaje Iglesias”.

A continuación se presenta el cuadro que resume los indicadores financieros de la empresa:

Tabla # 46: Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS			
Indicador	Nombre	Fórmula	Año 1
Liquidez	Razón circulante	Activo Corriente / Pasivo Corriente	6,66
	EBITDA	Utilidad Operativa + Depreciaciones	\$ 17.382,34
	Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ 22.785,79
Eficiencia	Rotación de Activos Fijos	Ventas / Activos Fijos	0,51
	Rotación de Activos Totales	Ventas / Activos Totales	0,46
Deuda	Razón de endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	37,25%
	Apalancamiento	Total Pasivo / Total Patrimonio	59,37%
	Porción endeudamiento corto plazo	Pasivo Corriente / Pasivo Total	3,62%
	RIU	Utilidad Operativa / Gastos Financieros	1,48
Rentabilidad	Margen de utilidad neta sobre ventas	Utilidad Neta / Ventas	3,04%
	Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ventas	14,22%
	Rentabilidad sobre capital común	Utilidad Neta / Capital Social	2,28%
	ROA	Utilidad Neta / Activo Total	1,40%
	ROE	Utilidad Neta / Total Patrimonio	2,23%

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

A nivel general se puede observar que el resultado de los indicadores es positivo, considerando principalmente que es el primer año de operación de la empresa y recién se encuentra incursionando en el mercado. Esto sobre todo debido a que los resultados de rentabilidad mejorarán para los años posteriores de operación de la empresa.

Indicadores Financieros Proyectados

Por su parte los indicadores financieros nacidos de los estados proyectados, se verán expresados de la siguiente manera:

Tabla # 47: Indicadores Financieros Proyectados

INDICADORES FINANCIEROS					
Indicador	Nombre	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez	Razón circulante	3,84	3,42	3,82	4,71
	EBITDA	\$ 48.219,93	\$ 90.379,52	\$ 146.018,28	\$ 180.975,90
	Capital de Trabajo	\$ 29.526,39	\$ 63.325,46	\$ 132.793,04	\$ 224.321,06
Eficiencia	Rotación de Activos Fijos	0,63	0,86	1,18	1,43
	Rotación de Activos Totales	0,54	0,63	0,66	0,62
Deuda	Razón de endeudamiento	31,86%	25,60%	19,02%	11,98%
	Apalancamiento	46,76%	34,42%	23,49%	13,61%
	Porción endeudamiento corto plazo	10,93%	30,54%	59,95%	100,00%
	RIU	3,22	9,39	25,42	86,92
Rentabilidad	Margen de utilidad neta sobre ventas	9,88%	21,70%	31,04%	35,05%
	Margen Operacional	21,60%	36,63%	48,73%	53,48%
	Rentabilidad sobre capital común	8,75%	24,98%	46,45%	60,32%
	ROA	5,37%	13,66%	20,62%	21,87%
	ROE	7,88%	18,37%	25,46%	24,84%

Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

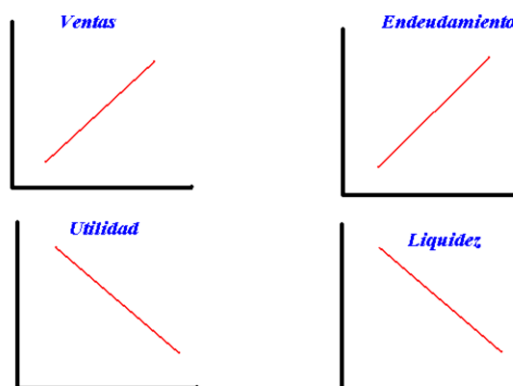
Para el quinto año, siendo una empresa ya más consolidada en el mercado, los resultados son visiblemente favorables. Cabe destacar la presencia de una mejora favorable en indicadores como el ROA y el ROE, mismos que muestran una rentabilidad positiva para los inversionistas. Por otra parte, cabe mencionar que el endeudamiento se reduce casi en su totalidad, existiendo simplemente una deuda a corto plazo relacionada con compras a proveedores e impuestos por pagar. Esto si bien, aparentemente, puede verse expresado como un aspecto positivo, concentra demasiado la deuda en el corto plazo, y el apalancamiento financiero se reduce notoriamente, lo cual expresa que el riesgo se concentra específicamente en el patrimonio. A partir de este año, es

necesario pensar en ampliaciones o compras de activos fijos que nuevamente mantengan un nivel aceptable de apalancamiento.

4.11.6 Curva del Campeón

Cuando las organizaciones se enfocan exclusivamente en vender y todo lo relacionado a incrementar sus niveles de ventas, sin considerar aspectos de importancia que dan como resultado que la misma no esté en capacidad de soportar dicho crecimiento, terminan colapsando porque el incremento en endeudamiento, producto de mayores requerimientos de capital de trabajo, terminan reduciendo los márgenes de rentabilidad de la empresa, y mermando su liquidez. Como consecuencia, en el mediano plazo estas empresas sucumben por falta de liquidez para cumplir sus obligaciones a corto plazo. Para que una empresa se ajuste a la curva del campeón, éstas deben mostrar los siguientes gráficos producto de sus actividades³⁸:

³⁸ Cfr. Op. Cít.

Gráfico # 21: Curva del Campeón

Fuente: Material Clase Crédito - PUCE

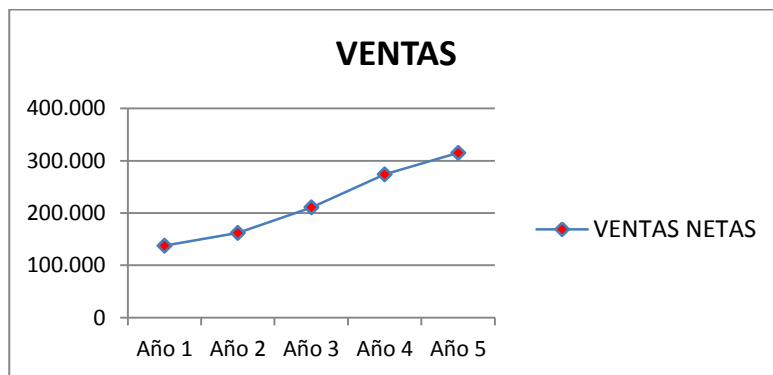
Elaborador por: Daniel Torres

El gráfico anterior muestra las consecuencias de un crecimiento desmedido en ventas sin analizar a profundidad el efecto que las mismas pueden tener en su “motor financiero”, que derivaría inevitablemente en un quiebre en el mediano plazo.

Para el caso particular de “Logística y Almacenaje Iglesias”, los gráficos correspondientes a sus primeros 5 años de actividad son los siguientes:

Gráfico # 22: Ventas

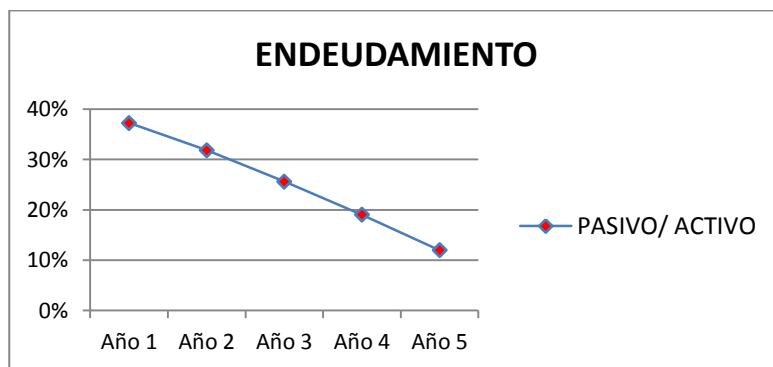
VENTAS	
AÑO	VENTAS NETAS
Año 1	137.328
Año 2	162.048
Año 3	210.662
Año 4	273.860
Año 5	314.936



Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

Gráfico # 23: Endeudamiento

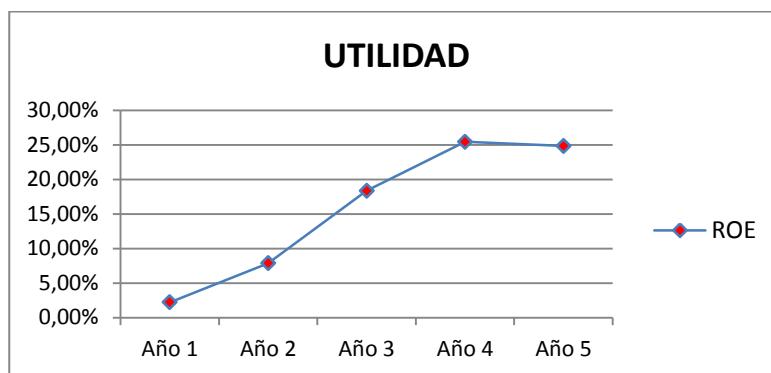
ENDEUDAMIENTO	
AÑO	PASIVO/ ACTIVO
Año 1	37%
Año 2	32%
Año 3	26%
Año 4	19%
Año 5	12%



Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

Gráfico # 24: Utilidad

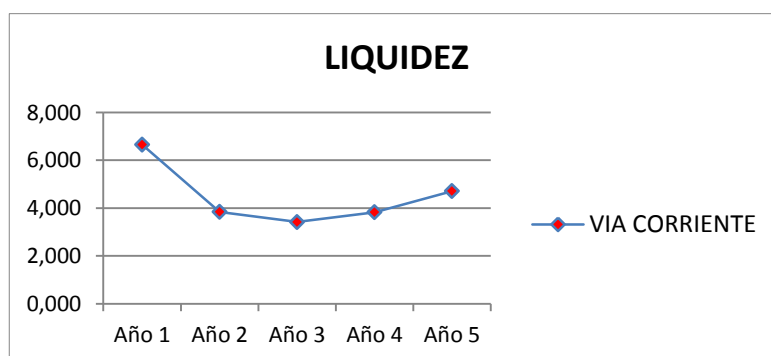
UTILIDAD	
AÑO	ROE
Año 1	2,23 %
Año 2	7,88 %
Año 3	18,37 %
Año 4	25,46 %
Año 5	24,84 %



Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

Gráfico # 25: Liquidez

LIQUIDEZ	
AÑO	VIA CORRIENTE
Año 1	6,656
Año 2	3,842
Año 3	3,420
Año 4	3,825
Año 5	4,709



Fuente: Análisis Financiero
Elaborador por: Daniel Torres

Los gráficos anteriores muestran que la empresa en sus primeros 5 años de operación, no se ajusta a la curva del campeón. Esto se debe principalmente, a que a pesar de crecer en ventas la empresa se ajusta a un modelo de crecimiento ordenado en el que el endeudamiento no es la vía de crecimiento y se apalanca mayormente del patrimonio producto de su actividad.

4.11.7 Z de Altman

La Z de Altman es una fórmula de predicción de quiebre de empresas, creado por Edward Altman. Esta fórmula mide la salud financiera de una compañía y es una herramienta poderosa para diagnosticar la probabilidad de que una compañía quiebre dentro de un período de 2 años. Este predictor tiene un porcentaje de 80% de confiabilidad, y combina cinco ratios comunes de análisis financiero, usando un sistema de cálculo de ponderación diseñado por Altman.

La fórmula de cálculo para empresas no industriales es:

Modelo Z_2 : $6,56 * \text{Capital de Trabajo Neto/Activos Totales} + 3,26 * \text{Utilidad Retenida Acumulada/Activos Totales} + 6,72 * \text{Utilidad antes de Impuestos/Activos Totales} + 1,05 * \text{Patrimonio/Pasivos Totales}$

El modelo de la Z_2 de Altman determina el siguiente rango de empresas:

$Z_2 \geq 2.60$: Baja probabilidad de quiebra

$Z_2 \leq 1.10$: Alta probabilidad de quiebra

$1.10 < Z_2 < 2.60$: Zona gris.

Consecuentemente para el caso particular de “Logística y Almacenaje Iglesias”, la aplicación de la fórmula da como resultado:

$Z_2 = 7,0305548 \rightarrow$ Baja probabilidad de quiebra.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez identificados todos los aspectos que involucran la puesta en marcha del proyecto de prestación de servicios de almacenaje y bodegaje para la zona del nuevo aeropuerto de Quito, a continuación en éste capítulo se presentan las distintas conclusiones y recomendaciones que se deben tener en consideración para emprender un proyecto de éstas características.

5.1 CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación en los diferentes ámbitos relacionados a la puesta en marcha de un negocio de prestación de servicios de logística y almacenaje, se puede concluir lo siguiente:

- ✖ El servicio que la empresa busca ofrecer es el de almacenaje personalizado. Esto quiere decir que la empresa se ajustará a las necesidades del cliente en busca de satisfacer sus requerimientos. En consecuencia, el servicio que la empresa ofrece incluye: guardianía 24/7, carga y descarga de mercadería, espacio según tipo de mercadería y transporte (en caso de requerirlo).

- ✖ El proyecto estará ubicado en un terreno propiedad de los socios, a 5 minutos del nuevo aeropuerto Mariscal Sucre de Quito, en la parroquia Tababela.
- ✖ El servicio a ofertar estará enfocado a empresas en las que sus operaciones se realicen vía el nuevo aeropuerto de Quito, estas empresas en su generalidad serán empresas dedicadas a exportación y empresas de importación.
- ✖ El estudio de mercado arrojó un resultado favorable en cuanto a aceptación del ingreso del servicio en el mercado de logística y almacenaje.
- ✖ Existe amplio mercado para ofrecer servicios de logística y almacenaje, debido a la cercanía de la empresa con el aeropuerto de Quito. Esto principalmente responde a la necesidad de las empresas en disminuir sus costos.
- ✖ El mercado de Logística y Almacenaje, no es un mercado ni monopolístico ni oligopolístico, se pudo evidenciar que no existe paternidad hacia una empresa en particular.
- ✖ No todas las empresas dedicadas a la importación y exportación domiciliadas en la ciudad de Quito, tienen sus operaciones a través del aeropuerto. Principalmente por un tema de costos lo realizan vía el puerto de Guayaquil o en su defecto el de Manta.
- ✖ Se debe atacar primordialmente al mercado de empresas de Quito, pero sin descuidar que el mercado de empresas de Guayaquil tiene mucho potencial, considerando que si las mismas no usan el puerto de Guayaquil como vía de tránsito de mercaderías, utilizan el Mariscal Sucre según lo comentado por las empresas encuestadas.
- ✖ La frecuencia mayoritaria con que las empresas tienen operaciones con el aeropuerto es semanal. Esto beneficia al negocio ya que el uso de servicios

relacionados a transporte y almacenaje es recurrente y constante a lo largo del año, lo que puede generar que los ingresos sean fijos para la empresa.

- ✖ En su mayoría las empresas tienen un movimiento importante de volumen en sus operaciones, mismo que es de dos contenedores de 40 pies aproximadamente.
- ✖ Si bien las empresas se encuentran “satisfechas” con su proveedor de servicios de logística y almacenaje, existe un descuido en la prestación de valor agregado junto con el servicio, mismo que no se percibe.
- ✖ Los factores primordiales que consideran las empresas a la hora de contratar los servicios de almacenaje son: seguridad del almacén, precio del servicio y experiencia de la empresa.
- ✖ El precio en el cual se ofertará el servicio de almacenaje será de US\$5,60 por metro cúbico.
- ✖ La forma de pago a utilizar será de crédito a 30 días plazo. Esto con el objetivo de apoyar a los clientes a que vendan el inventario ingresante en caso de ser importadores y logren liquidez que permita el pago del servicio.
- ✖ Las empresas que conforman la competencia de “Logística y Almacenaje Iglesias” son: Comfiltrampec S.A., Sislogica S.A. y Multialmacenaje. De estas empresas la competencia directa es Comfiltrampec, debido a las características que la distinguen dentro del mercado, y principalmente por su ubicación en Puembo.
- ✖ La competencia indirecta, por su parte, se compone de dos grupos: el primero es el grupo de empresas que conforman Tababela Cargo Center (Tabacarcen), empresa subcontratada por Quiport S.A., para la construcción y administración

del centro logístico, ubicado en los predios del terminal aéreo y con la que operarán 50 empresas. El segundo es el Centro Logístico Alpachaca, resultado de una iniciativa privada, conformado por 7 empresas cargueras del país.

- ✖ Los proveedores no son un factor de influencia para la empresa, razón por la cual permite que haya libre elección del mejor postor. El principal proveedor será Proservip, mismo que brinda servicio de vigilancia y guardianía.
- ✖ El mercado potencial de “Logística y Almacenaje Iglesias” es de 561,519.11 dólares. Así mismo el mercado meta lo componen 43 empresas.
- ✖ Se espera un crecimiento en cuanto a número de clientes a razón de 3 clientes en el año, enfocando esfuerzos de marketing en la captación constante de nuevos clientes.
- ✖ Las estrategias genéricas a utilizar serán: líder en costes y enfoque. Esto con el principal objetivo de ser eficaces y eficientes en el servicio y personalizar el servicio a las necesidades de los clientes.
- ✖ La estrategia de posicionamiento en el mercado será la de precio/calidad. Esto debido a que se ofrece un servicio a bajo costo con las mejores condiciones para el mercado meta de la empresa.
- ✖ Las disciplinas de valor a utilizar en la empresa generan valor agregado al servicio ofertado. Las mismas se componen por: excelencia operativa, líder en producto e intimidad con el cliente.
- ✖ El cronograma de estrategias de la empresa permitirá dar constante seguimiento a las actividades que deriven en la consecución de dichas estrategias.

- ✖ El principal medio a utilizar para la promoción del servicio serán las redes sociales. Mismas que permiten llegar a un amplio número de personas a bajo costo.
- ✖ El proyecto ocupará un área total de 4655 m² compuesto por: almacén, oficina y parqueaderos como las áreas principales.
- ✖ Será necesaria una inversión total de US\$ 310.210 para levantar el proyecto y su puesta en funcionamiento. Del total de la inversión el 59%, es decir US\$183.000 corresponde a aportes de los socios, mientras que el 41% restante corresponde a financiamiento externo mediante un préstamo de US\$127.210 a 5 años.
- ✖ Una vez establecido el presupuesto de ventas y formando así los distintos estados financieros se puede evidenciar que el proyecto es rentable. Esto debido al cálculo de los distintos métodos de valoración económica con un VAN positivo equivalente a US\$47.763,68, una TIR de 14% y un Período de Recuperación de la Inversión de 4,15 años para los flujos de efectivo neto y 4,70 años para los flujos descontados.
- ✖ La rentabilidad del negocio indica que para el primer año se obtiene un margen de utilidad neta del 3,04%, llegando a 35,05% para el quinto año de operación de la empresa.
- ✖ Los indicadores multivariantes, marcan que la empresa no cumple las condiciones establecidas para enmarcarse en la Curva del Campeón, así como su Z de Altman es igual a 7,03 por lo que se evidencia una baja probabilidad de quiebra para la compañía.

- ✖ El análisis de sensibilidad permitió evidenciar que la compañía no resistiría una disminución del 15% en ventas proyectadas, complementándose por un incremento del 10% en gastos. Esto debido a que se obtiene un VAN excesivamente negativo así como un TIR muy inferior a la tasa de descuento. Adicionalmente si a los flujos de efectivo proyectados se los reduce en 15,40% dan como resultado un VAN equivalente a 0, al igual que una TIR igual a la tasa de descuento. Esto marca el punto de inflexión de los flujos de la compañía donde un porcentaje mayor de reducción equivaldría a un VAN y TIR negativos para el proyecto.

5.2 RECOMENDACIONES

Considerando la naturaleza del proyecto, es necesario poner especial atención a las siguientes recomendaciones en busca de conocer las distintas aristas posibles que maneja un negocio de esta envergadura:

- ✖ Es necesario implementar las estrategias bajo las actividades recomendadas en el cronograma poniendo énfasis en el cumplimiento de las mismas, para que el desenvolvimiento de la organización sea el esperado y se logre alcanzar los objetivos planteados a nivel de mercado.
- ✖ Es de vital importancia implementar la estrategia del especialista en el servicio, mismo que será la carta de presentación de la empresa y creará un sentimiento de intimidad con el cliente (estrategia igualmente planteada).

- ✖ Es necesario diversificar el portafolio de servicios de la empresa, ya que permitirá a la empresa mantener los niveles comerciales esperados, y como consecuencia captar mayor participación en el mercado.
- ✖ El servicio post-venta complementará la intención de la empresa de implementar la estrategia de intimidad con el cliente. Es por ello que su puesta en marcha es una necesidad desde el día de apertura de la empresa. La post-venta partirá en el envío de encuestas post-servicio para conocer la satisfacción del cliente, complementándose con la atención a quejas y reclamos vía telefónica para mejorar el servicio constantemente o en su defecto corregir acciones sobre la marcha.
- ✖ Con la empresa posicionada en el mercado, a partir del año 4, si se cumple el nivel de ventas proyectado, abrir el servicio de almacenaje con cuartos fríos, mediante su instalación. Es necesario llegar al mercado de flores conociendo que el tamaño del mismo representa un importante rubro de exportaciones a nivel nacional.
- ✖ Mantener relaciones cercanas con los clientes, mediante un servicio totalmente personalizado según las necesidades de los clientes, para que perciban el servicio como una necesidad imperativa, y que el poder negociador del lado de la empresa se incremente, pensando posteriormente en fortalecerlo. Para esto además, se buscará acortar los canales de comunicación empresa-cliente, buscando una conexión directa.
- ✖ Generar un plan de gestión por procesos en la empresa a partir de mantener estabilidad en el mercado. La gestión por procesos permite mejorar la

productividad de la empresa en la generación del servicio y mantener la estrategia de excelencia operativa planteada.

- ✖ La implementación de un plan estratégico en la empresa debería ser prioridad a partir del tercer año de operaciones. Esto se debe a que la introducción de la empresa desemboca en un crecimiento desordenado sin objetivos a largo plazo. Este plan permite conocer el camino que llevará a la empresa al lugar que pretende llegar y lo necesario para hacerlo.
- ✖ Pensar en consolidar alianzas estratégicas con empresas cargueras, mismas que enviarán sus clientes a “Logística y Almacenaje Iglesias”. Para esto es necesaria la creación de un modelo orientado a mantener parámetros de selección de alianzas bajo objetivos esperados. Entre los atributos necesarios para la consolidación de alianzas de índole comercial se encuentran: empresas de similar o mayor tamaño para lograr un crecimiento en conjunto, giro de negocio relacionado o complementario, clientes con frecuencia de operaciones continua, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. ALARCÓN H. y otros. (2005) *Excel Financiero*. Perú: Megabyte Grupo Editorial. Primera edición.
2. BACA U. (2005). *Evaluación de Proyectos*. México: McGraw-Hill. Cuarta edición.
3. BETHEL y otros (2012). *Organización y Dirección Industrial*, México: Editorial FCE.
4. CANELOS S. (2003). *Formulación y evaluación de un Plan de Negocio*. Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador. Primera edición.
5. ERRASTI A. (2011). *Logística de almacenaje*. España: Ediciones Pirámide.
6. FLOR G. (2006). *Guía para Elaborar Planes de Negocios*. Ecuador: Gráficas Paola.
7. KLASTORIN T. (2005). *Administración de proyectos*. México: Alfaomega Grupo Editor. Primera edición.
8. KOTLER P. y otros (1991). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall. 2da edición.
9. MALHOTRA N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson. 5ta.edición.
10. MASSONS J. (2002). *Finanzas*. España: Editorial Hispano Europea. Edición en castellano.
11. MATERIAL CRÉDITO PUCE (2012). *Administración de Crédito*. Ecuador.
12. MEZA O. (2005). *Evaluación financiera de proyectos*. Colombia: Gráficas del Comercio. Segunda edición.
13. MONCAYO P. (2008). *El nuevo aeropuerto de Quito, documentos para la historia*. Ecuador: El Antebrazo Taller de Comunicación.
14. ORTEGA M. (2001). *Evaluación financiera de proyectos*. Ecuador: Certificado Internacional de Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos de la Escuela Politécnica Nacional.
15. PORTER M. (1994). *Ventaja Competitiva*. Argentina: CECSA.
16. SAPAG CH. y otros. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill. Quinta edición.
17. SEPÚLVEDA P. (1992). *¿Qué debo saber de finanzas para crear mi propia empresa?* España: Editor Marcombo.
18. SORIANO C. (1991). *El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos.
19. SUPERINTENDECIA DE COMPAÑÍAS. (2011). *Ley de Compañías*. Ecuador.
20. ZALAMEA L. (2001). *Viabilidad técnica y comercial*. Ecuador: Certificado Internacional de Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos de la Escuela Politécnica Nacional.

Internet

21. ALMESA (2006). [<http://www.almesa.com.ec/Servicios.php>], **Depósito comercial público.**
22. AQUICITO (2013). [http://www.quito.com.ec/parroquias/index.php?option=com_content&view=section&id=30&Itemid=36], **Tababela.**
23. ASEACI (2013). [<http://www.aseaci.com.ec/site/html/socios.php>], **Asociados.**
24. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2013). [<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>], **Previsiones Macroeconómicas.**
25. CORPORACIÓN QUIPORT (2012). [<http://www.aeropuertoquito.aero/quiport/es/concesion-del-naiq/historia.html>], **Concesión del NAIQ.**
26. CRECE NEGOCIOS (2012). [<http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>], **Estrategias genéricas de Michael Porter.**
27. DIDIER J. (2010). [<http://pymesfuturo.com/Cpcapital.htm>], **Costo Ponderado de Capital y la Tasa de Rentabilidad.**
28. EL BLOG SALMÓN (2013). [<http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-tipos-de-mercados-existen>], **¿Qué tipo de mercados existen?**
29. EL COMERCIO (2012). [http://www.elcomercio.com.ec/negocios/empresas-manejaran-carga-aeropuerto-Tababela_0_656934367.html], **Dos empresas manejarán la carga en el aeropuerto de Tababela.**
30. EL COMERCIO (2010). [http://www.elcomercio.com.ec/negocios/claves-montar-negocio-propio_0_299970048.html], **Las claves para montar un negocio propio.**
31. EL MERCURIO (2013). [<http://www.ecuadorinmediato.com>], **Vehículos que circulen en Cuenca deben cumplir con la revisión.**
32. EL TELÉGRAGO (2011). [<http://www.telegrafo.com.ec/actualidad/item/el-nuevo-aeropuerto-enfrenta-a-la-contraloria-y-al-municipio.html>], **El nuevo aeropuerto enfrenta a la Contraloría y al Municipio.**
33. ETIMOLOGIAS (2013). [<http://etimologias.dechile.net/?almace.n>], **Etimología de almacén.**
34. GARDUÑO (2013). [<http://garduno-elaboracion-de-proyectos.blogspot.com/2012/01/macro-localizacion-y-micro-localizacion.html>], **Macro-localización y Micro-localización.**
35. HERNÁNDEZ R. (2012). [<http://mediateca.rimed.cu/media/document/2189.pdf>], **Libro de logística de almacenes.**
36. HOLSTRANS LOGISTICS (2012). [http://holtrans.com/servicios/dep%C3%B3sito_comercial_p%C3%BAblico], **Almacenamiento.**
37. HOY (2013). [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/cuatro-bodegas-almacenaran-la-carga-para-la-exportacion-574190.html>], **Cuatro bodegas almacenarán la carga para la exportación.**
38. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS (2013). [<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>], **Ecuador en cifras.**
39. MCGRAW-HILL (2012). [<http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448199278.pdf>], **El almacén en la cadena logística.**

40. MERCEDES (2013). [<http://www.arqhys.com/que-es-una-macrolocalizacion.html>], **Que es una macrolocalización.**
41. PIXEL CREATIVO (2013). [<http://pixel-creativo.blogspot.com/2011/10/marketing-mix-las-4-p-del-marketing.html>], **Marketing Mix: Las 4 P del marketing.**
42. SALAZAR B. (2009). [<http://ingenierosindustriales.jimdo.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/log%C3%ADstica/paletizaci%C3%B3n/>], **Paletización.**
43. SALVADOR F. (2013). [http://www.elcomercio.com/quito/aeropuerto-nuevo_aeropuerto_de_Quito-Tababela-Quito-Augusto_Barrera-Barrera_0_863313734.html], **El complejo despegue de Tababela.**
44. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA (2012). [www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/.../Guia_Analisis_PEST.pdf], **Guía Análisis PEST.**
45. WIKIPEDIA (2012). [<http://es.wikipedia.org/wiki/Almac%C3%A9n>], **Almacén.**
46. WIKIPEDIA (2012). [<http://www.monografias.com/trabajos26/organigramas/organigramas.shtml>], **Los Organigramas.**

ANEXOS

ANEXO 2.1

MODELO DE ENCUESTA

Entrevista - Encuesta a potenciales clientes

Objetivo de la encuesta: La presente encuesta persigue fines netamente académicos, y busca recolectar información sobre usuarios de almacenaje para depósito de mercancías. Esto con la intención de determinar los factores que influyen al momento de realizar la contratación del servicio de almacenaje.

Le solicitamos atentamente su cooperación en el llenado de la presente encuesta, muchas gracias.

Tiempo aproximado de duración de la encuesta: **5 minutos.**

Nombre de la empresa:

Nombre del encuestado:

Sección 1:

1.- ¿Ha contratado alguna vez servicios de almacenaje cuando importa/exporta sus productos?

Si:

No:

Si su respuesta fue afirmativa, por favor continúe con la siguiente pregunta, caso contrario agradecemos su tiempo y amabilidad.

2.- ¿Qué empresa le brindó este servicio?

3.- ¿Sus operaciones son a través del aeropuerto Mariscal Sucre de Quito?

Si:

No:

4.- ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de almacenaje?

- ☐ Semanalmente
- ☐ Quincenalmente
- ☐ Mensualmente
- ☐ Trimestralmente
- ☐ Semestralmente
- ☐ Sin periodicidad definida

5.- Cuando importa/exporta sus productos, ¿Cuál es la cantidad aproximada que importa/exporta en cada ocasión?

- Menos de 1 contenedor
- Un contenedor
- Dos contenedores
- Tres contenedores
- Otro.....

Sección 2:

6.- ¿El servicio que le brindó la empresa de almacenamiento cumplió sus expectativas?

Si:

No:

¿Por qué sí o por qué no?

7.- A la hora de contratar una empresa que le brinde servicios de almacenaje, ¿qué factor le influye más en el proceso de adquisición de este servicio?

- ☐ Seguridad en el almacén
- ☐ Amplitud del almacén
- ☐ Experiencia de la empresa
- ☐ Servicio post-venta
- ☐ Precio del servicio
- ☐ Horario de atención
- ☐ Otro:.....

8.- ¿Estaría usted dispuesto a cambiar de proveedor de este servicio si se ajustará más a sus necesidades y expectativas?

Si:

No:

9.- ¿Qué valor de tarifa mínima mensual (mes o fracción de mes) estaría dispuesto a pagar por el servicio de almacenaje?

- US\$5.60 por cada metro cúbico

- US\$5.80 por cada metro cúbico
- US\$5.90 por cada metro cúbico
- US\$6 por cada metro cúbico

Sección 3:

10.- Adicional al servicio de almacenaje (almacenamiento simple) que otro servicio le gustaría recibir:

- Manejo de inventarios
- Transporte de mercaderías
- Almacenaje en cuartos fríos
- Otro.....

11.- ¿El servicio que le ofrece la empresa de almacenaje incluye seguro para su mercadería?

Si:

No:

¿Qué cubre el seguro?

12.- ¿La empresa que le brinda servicios de almacenaje, le brinda beneficios adicionales o especiales?

Si:

No:

¿Qué tipo de beneficio le brinda?

13.- ¿Qué forma de pago considera la más adecuada a la hora de contratar los servicios de almacenaje?

- En efectivo
- Crédito a 30 días
- Crédito a 60 días
- Otro.....

14.- ¿En su empresa, quien es el encargado de tomar la decisión de contratar este tipo de servicios?

- Gerente General
- Gerente Comercial
- Gerente de Producción
- Otro.....

15.- ¿La empresa que le ofrece servicios de almacenaje, le brinda servicio post-venta?

Si:

No:

¿Qué tipo de servicio le ofrece?

ANEXO 3.1

ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN

Con el objetivo de constituir la empresa de manera formal primero es necesario tener la escritura de constitución de la misma, y entre los elementos destacados que dicha escritura deberá contener esta:

1. El lugar y la fecha donde se celebra el contrato.
2. Nombre, nacionalidad, y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla como persona jurídica.
3. El objeto social, debidamente concretado.
4. Su denominación y duración.
5. La cuantía del capital social, con la expresión del número de participantes en que estuviere dividido, el valor nominal de dichas participaciones, su clase y el nombre y la nacionalidad de los suscriptores.
6. La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes, el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado.
7. El domicilio de la compañía.
8. La forma de administración y las facultades de los administradores.
9. La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía.
10. Las normas de reparto de utilidades.
11. La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente y la forma de proceder a la designación de los liquidadores.

ANEXO 3.2

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES RUC

Sociedades privadas:

- ✓ Formulario RUC-01-A y RUC -01-B suscritos por el representante legal
- ✓ Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil
- ✓ Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución inscrita en el Registro Mercantil
- ✓ Original y copia, o copia certificada, de la escritura pública o del contrato social otorgado ante notario o juez.
- ✓ Copia del acuerdo ministerial o resolución en el que se aprueba la creación de la organización no gubernamental sin fin de lucro.
- ✓ Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
- ✓ Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal, notariado y con reconocimiento de firmas.
- ✓ Original y copia del nombramiento del representante legal avalado por el organismo ante el cual la organización no gubernamental sin fin de lucro se encuentra registrada: Ministerios o TSE
- ✓ Original y copia de la hoja de datos generales otorgada por la Superintendencia de Compañías

Identificación del representante legal y gerente general:

- ✓ Ecuatorianos: copia de la cédula de identidad y presentar el certificado de votación del último proceso electoral.
- ✓ Extranjeros residentes: copia de la cédula de identidad, si no tuvieran cédula presentan copia del pasaporte con hojas de identificación y tipo de visa 10 vigente.
- ✓ Extranjeros no residentes: copia del pasaporte con hojas de identificación y tipo de visa 12 vigente.

Por inscripción o actualización tardía, copia del formulario 106 en el que conste el pago de la multa

ANEXO 3.3

OBTENCIÓN DE LA PATENTE MUNICIPAL

Para la obtención de la Patente Municipal las personas jurídicas necesitan lo siguiente:

- ✓ Formulario de solicitud y declaración de patente.
- ✓ Formulario de patente municipal.
- ✓ Certificado de no adeudar al Municipio.
- ✓ Copias de CI, nombramiento del representante legal y certificado de votación.
- ✓ Copia del RUC
- ✓ Copia de escritura de constitución.
- ✓ Copia de la declaración del impuesto a la renta.
- ✓ Copias certificadas de estados financieros.
- ✓ Copia del permiso de cuerpo de Bomberos.

ANEXO 3.4

OBTENCIÓN DE LA LICENCIA METROPOLITANA ÚNICA PARA EL EJERCICIO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS – LUAE

La LUAE (LICENCIA UNICA DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS) es el documento habilitante para el ejercicio de cualquier actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito. Que mediante la Ordenanza Nro. 308, establece el régimen administrativo para la obtención de las Licencias Metropolitanas; y, en particular, de la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas en el Distrito Metropolitano de Quito.

La licencia es emitida por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, en sus diferentes Administraciones Zonales, según sea la jurisdicción donde se desarrolle la actividad económica, a través del Formulario Único de Solicitud de Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas - LUAE, debidamente llenado y suscrito por el titular del RUC o representante legal. La renovación de la licencia se la debe realizar cada año.

Requisitos:

- ✓ Formulario único de solicitud de LUAE.
- ✓ Copia de RUC.

- ✓ Copia de cédula de identidad o ciudadanía del representante legal.
- ✓ Copia de la papeleta de votación del representante legal de las últimas elecciones.
- ✓ Calificación artesanal de la Junta Nacional de la Defensa del Artesano o MIPRO (si aplica).
- ✓ En caso de no ser local propio: Autorización del dueño del predio para colocar el rótulo.
- ✓ En caso de propiedad horizontal: Autorización de la asamblea de copropietarios o del administrador como representante legal.
- ✓ En caso de rótulo existente: Dimensiones y fotografía de fachada del local.
- ✓ En caso de rótulo nuevo: Dimensiones y esquema gráfico de cómo quedará el rótulo.

Inspecciones:

- ✓ Inspección de Bomberos (previa a la emisión de la licencia).
- ✓ Inspección de Ambiente (previa a la emisión de la licencia).
- ✓ Inspección de Salud (previa a la emisión de la licencia).
- ✓ Inspección de Turismo (previa a la emisión de la licencia).
- ✓ Inspección de Bomberos (posterior a la emisión de la licencia).
- ✓ Inspección de Publicidad (posterior a la emisión de la licencia).

ANEXO 4.1

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO – BANCO PICHINCHA

Monto	\$ 127.210,00	
Tasa de Interés	11,20%	0,93%
Plazo	5 años	

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
Periodo	Saldo K	Intereses	Capital	Pago
0	\$ 127.210,00			
1	\$ 125.618,73	\$ 1.187,29	\$ 1.591,27	\$ 2.778,56
2	\$ 124.012,62	\$ 1.172,44	\$ 1.606,12	\$ 2.778,56
3	\$ 122.391,51	\$ 1.157,45	\$ 1.621,11	\$ 2.778,56
4	\$ 120.755,27	\$ 1.142,32	\$ 1.636,24	\$ 2.778,56
5	\$ 119.103,76	\$ 1.127,05	\$ 1.651,51	\$ 2.778,56
6	\$ 117.436,84	\$ 1.111,64	\$ 1.666,92	\$ 2.778,56
7	\$ 115.754,36	\$ 1.096,08	\$ 1.682,48	\$ 2.778,56
8	\$ 114.056,17	\$ 1.080,37	\$ 1.698,18	\$ 2.778,56
9	\$ 112.342,14	\$ 1.064,52	\$ 1.714,03	\$ 2.778,56
10	\$ 110.612,11	\$ 1.048,53	\$ 1.730,03	\$ 2.778,56
11	\$ 108.865,93	\$ 1.032,38	\$ 1.746,18	\$ 2.778,56
12	\$ 107.103,45	\$ 1.016,08	\$ 1.762,48	\$ 2.778,56
13	\$ 105.324,52	\$ 999,63	\$ 1.778,93	\$ 2.778,56
14	\$ 103.528,99	\$ 983,03	\$ 1.795,53	\$ 2.778,56
15	\$ 101.716,71	\$ 966,27	\$ 1.812,29	\$ 2.778,56
16	\$ 99.887,50	\$ 949,36	\$ 1.829,20	\$ 2.778,56
17	\$ 98.041,23	\$ 932,28	\$ 1.846,28	\$ 2.778,56
18	\$ 96.177,72	\$ 915,05	\$ 1.863,51	\$ 2.778,56
19	\$ 94.296,82	\$ 897,66	\$ 1.880,90	\$ 2.778,56
20	\$ 92.398,37	\$ 880,10	\$ 1.898,46	\$ 2.778,56
21	\$ 90.482,19	\$ 862,38	\$ 1.916,17	\$ 2.778,56
22	\$ 88.548,13	\$ 844,50	\$ 1.934,06	\$ 2.778,56
23	\$ 86.596,02	\$ 826,45	\$ 1.952,11	\$ 2.778,56
24	\$ 84.625,69	\$ 808,23	\$ 1.970,33	\$ 2.778,56
25	\$ 82.636,98	\$ 789,84	\$ 1.988,72	\$ 2.778,56
26	\$ 80.629,70	\$ 771,28	\$ 2.007,28	\$ 2.778,56
27	\$ 78.603,68	\$ 752,54	\$ 2.026,01	\$ 2.778,56
28	\$ 76.558,76	\$ 733,63	\$ 2.044,92	\$ 2.778,56
29	\$ 74.494,75	\$ 714,55	\$ 2.064,01	\$ 2.778,56
30	\$ 72.411,47	\$ 695,28	\$ 2.083,27	\$ 2.778,56

31	\$ 70.308,75	\$ 675,84	\$ 2.102,72	\$ 2.778,56
32	\$ 68.186,41	\$ 656,22	\$ 2.122,34	\$ 2.778,56
33	\$ 66.044,26	\$ 636,41	\$ 2.142,15	\$ 2.778,56
34	\$ 63.882,11	\$ 616,41	\$ 2.162,15	\$ 2.778,56
35	\$ 61.699,79	\$ 596,23	\$ 2.182,33	\$ 2.778,56
36	\$ 59.497,09	\$ 575,86	\$ 2.202,69	\$ 2.778,56
37	\$ 57.273,84	\$ 555,31	\$ 2.223,25	\$ 2.778,56
38	\$ 55.029,84	\$ 534,56	\$ 2.244,00	\$ 2.778,56
39	\$ 52.764,89	\$ 513,61	\$ 2.264,95	\$ 2.778,56
40	\$ 50.478,80	\$ 492,47	\$ 2.286,09	\$ 2.778,56
41	\$ 48.171,38	\$ 471,14	\$ 2.307,42	\$ 2.778,56
42	\$ 45.842,42	\$ 449,60	\$ 2.328,96	\$ 2.778,56
43	\$ 43.491,73	\$ 427,86	\$ 2.350,70	\$ 2.778,56
44	\$ 41.119,09	\$ 405,92	\$ 2.372,64	\$ 2.778,56
45	\$ 38.724,31	\$ 383,78	\$ 2.394,78	\$ 2.778,56
46	\$ 36.307,18	\$ 361,43	\$ 2.417,13	\$ 2.778,56
47	\$ 33.867,49	\$ 338,87	\$ 2.439,69	\$ 2.778,56
48	\$ 31.405,02	\$ 316,10	\$ 2.462,46	\$ 2.778,56
49	\$ 28.919,58	\$ 293,11	\$ 2.485,45	\$ 2.778,56
50	\$ 26.410,94	\$ 269,92	\$ 2.508,64	\$ 2.778,56
51	\$ 23.878,88	\$ 246,50	\$ 2.532,06	\$ 2.778,56
52	\$ 21.323,19	\$ 222,87	\$ 2.555,69	\$ 2.778,56
53	\$ 18.743,65	\$ 199,02	\$ 2.579,54	\$ 2.778,56
54	\$ 16.140,03	\$ 174,94	\$ 2.603,62	\$ 2.778,56
55	\$ 13.512,11	\$ 150,64	\$ 2.627,92	\$ 2.778,56
56	\$ 10.859,67	\$ 126,11	\$ 2.652,45	\$ 2.778,56
57	\$ 8.182,46	\$ 101,36	\$ 2.677,20	\$ 2.778,56
58	\$ 5.480,27	\$ 76,37	\$ 2.702,19	\$ 2.778,56
59	\$ 2.752,87	\$ 51,15	\$ 2.727,41	\$ 2.778,56
60	\$ -	\$ 25,69	\$ 2.752,87	\$ 2.778,56
Total		\$ 39.503,52	\$ 127.210,00	\$ 166.713,52